

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Randi Lervik /

Christopher Bjarmann-S.

Forretningsmodeller for bærekraftig utvikling?

-en casestudie av tre reiselivsbedrifter i Lofoten med grønne ambisjoner

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 63

Abstract

The purpose of this paper has been to examine how green entrepreneurs handles challenges and opportunities, and how their experiences may contribute to sustainable development.

The theoretical research was three folded. First, we analysed the differences between classic economical thought and sustainable economy. We focused mostly on the latter and looked deeper on the theory of circular economy and the theory of the triple bottom line. Second, we examined different contrasting concepts often used in connection to the previous mentioned economic theories: linear/circular economy, competition/cooperation, weak/strong sustainability, top-down/bottom-up. Lastly, we explored business models and business model innovation.

Thereafter we created a case study in which we used qualitative methodology, interviewing three green entrepreneurs. These interviews were recorded, transcribed, and later analysed. The interviews were performed in a casual and informal way giving the interviewees the chance to express themselves freely without inhibitions. From these conversations we retrieved an interesting insight into their thoughts on running sustainable businesses and their understanding of this concept. Moreover, we got to know more on the issues and challenges they have faced in the process.

All three entrepreneurs base their business on a broader perspective, where not only financial gains are the main purpose, where environmental and societal considerations are of high importance. One of our findings was that social aspects seem to weigh heavier than environmental aspects if put in a situation where needed to choose, giving priority to creating safe and stable workplaces for the local community. Another discovery was that the national develop bank, Innovasjon Norge, who has been given an important role in so called the green shift, often struggles to balance stimulating economic growth and ensuring a sustainable development.

Our research is based on a limited number of participants, and we have concentrated on the tourism sector. In future research it could be of interest to expand the field and include more participant and perhaps include and compare the findings to other geographical regions.

Forord

Denne oppgaven er avslutninga på vår master i økologisk økonomi ved Nord Universitet. Vi har ønsket å belyse på hvilke måter gründere med ambisjoner om å være en del av det grønne skiftet håndterer utfordringer og muligheter, og hvordan deres erfaringer kan bidra til utvikling i bærekraftig retning.

Vi ønsker å rette en stor takk til veilederen vår Are som har vært tilgjengelig underveis (ofte på kort varsel) og ført oss i rett retning med være sine gode råd og innspill.

Vi vil også takke Berit for uvurderlig hjelp underveis, samt Kari som bidro med korrekturlesing.

Vi kan så klart ikke glemme å takke ektefelle og samboer for deres støtte og tålmodighet, samt teknisk hjelp.

Og ikke minst, tusen takk til våre tre bedrifter i Lofoten som stilte opp til intervjuer og delte med oss rikelig av sine erfaringer og tanker rundt temaet. Denne oppgaven ville ikke vært mulig å skrive uten at dere at hadde gitt av deres tid til oss!

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven har vært å belyse på hvilke måter gründere med ambisjoner om å være en del av det grønne skiftet håndterer utfordringer og muligheter, og hvordan deres erfaringer kan bidra til utvikling i bærekraftig retning.

Den teoretiske undersøkelsen var tredelt. Først la vi til grunn økonomisk modellteori hvor vi så nærmere på forskjellen mellom klassisk økonomisk tenkning og økonomiske teorier i lys av bærekraftig utvikling. Vi gikk nærmere inn på sistnevnte og trakk fram to økonomisk-teoretiske tilnærminger: kretsløpsøkonomi, og teorien om den triple bunnlinja. Deretter så vi nærmere på en noen viktige begrepspar som brukes i forklaringsmodeller knyttet til temaet: lineær/sirkulær økonomi, konkurranse/samarbeid, svak/sterk bærekraft, top-down/bottom-up. Til sist så vi på forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon da disse konseptuelle verktøyene de siste 20 årene har utviklet seg til å bli viktig redskap for analyse, sammenligning og vurdering av resultat, ledelse og kommunikasjon.

Deretter har vi utført en casestudie med hjelp av kvalitativ metode hvor vi har samlet inn datamateriale. Dette ble foretatt i form av intervjuer med informanter fra tre forskjellige gründere i Lofoten, som alle har til felles et ønske om å drive bærekraftig. Fra intervjuene fikk vi et godt innblikk i hvilke tanker de som ønsker å drive bærekraftig gjør seg nettopp rundt dette begrepet og hvilket verdigrunnlag de tufter virksomheten sin på. Vi fikk også innsyn i hvordan deres møte med virkemiddelapparatet har vært, hvilke utfordringer de har måttet løse og hvordan de operasjonaliserer sine ambisjoner for å være en bærekraftig virksomhet gjennom operasjonelle grep i sine forretningsmodeller.

Det vi har funnet er de tre gründerne fokuserer alle på verdiskaping i et bredere perspektiv enn kun det økonomiske. Vektinga av miljømessig og sosial verdiskaping er noe forskjellig. Et av våre funn er at samfunnsmessig verdiskaping ser ut til å være det som trumfer miljø og natur, når det kommer til prioritering. Stabile arbeidsplasser, inkluderende arbeidsmiljø, lokal samfunnsutvikling gjennom lokalt engasjement i nettverk og organisasjoner er operative grep som står i fokus. Et annet funn er at Innovasjon Norge, med sitt mandat som nasjonal innovasjonsmotor i den grønne omstillinga, ikke har helt klarer å balansere rollen som markedsfører av Norge i utlandet, økonomisk risikoavlaster og til sist bærekraftsaktør.

Våre funn er bygd på et begrenset utvalg av aktører, og vi har konsentrert studien til reiseliv som næringsfelt. I en videre studie kunne det være interessant å gjøre en bredere anlagt studie, med flere aktører, og eventuelt sammenligne mellom ulike geografiske områder.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Oversikt over tabeller	vi
Oversikt over figurer	vi
Oversikt over vedlegg	vi
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.2 Avgrensninger	5
2.0 – Teori	5
2.1 Begreper	5
2.1.1 Bærekraftig utvikling	6
2.1.2 Bærekraftsmål	6
2.1.3 Grønne gründere/ green entrepreneur	6
2.1.4 Det grønne skiftet	8
2.1.5 Grønnvasking	9
2.1.6 Grønn vekst	9
2.2 Teorigrunnlag	9
2.2.1 Økonomisk modellteori	10
2.2.2 Begrepspar	15
2.2.3 Forretningsmodeller og –innovasjon	19
3.0 – Metode	22
3.1 Forskningsdesign	24
3.2 Utvalg og datainnsamling	26
3.2.1 Datakilder	27
3.2.3 Presentasjon av case-virksomheter	28
3.3 Validitet og reliabilitet	29
3.4 Refleksjon rundt egen rolle og ståsted	30
3.5 Etske problemstillinger	30
4.0 Empirisk analyse	30
4.1 Virkemiddelapparatet: Innovasjon Norge	31
4.2 Casebedriftene om bærekraft og begreper i bærekraftssfæren	34
4.2.1 Miljømessig bærekraft	38
4.2.2 Sosial bærekraft	39
4.2.3 Økonomisk bærekraft	40
4.2.4 Miljømessig bærekraft	40
4.3. Bærekraft og forretningsmodellinnovasjon i egen virksomhet	41
4.3.1 Samarbeid versus konkurranse	44
4.3.2 Lokalsamfunnet – forholdet til andre interessenter	45
4.4 Bærekraft og Innovasjon Norge	45

4.4.1 Reiselivets “grønnvasking” - selge stort versus liten nisje	48
4.4.2 Reiseliv som næringsområde	50
5.0 – Analyse.....	50
5.1 Bærekraft, begreper og bedrifter	50
5.2 Økonomi, teori og praksis	51
5.3 Forretningsmodellinnovasjon som verktøy for bærekraft.....	53
5.4 Virkemiddelapparatet som tilrettelegger.....	54
6.0 – Oppsummering og konklusjon	55
Litteraturliste	59

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Oversikt over nasjonale strategier fra 2007 til 2021 som omtaler bærekraft	33
--	----

Oversikt over figurer

Figur 1: FNs bærekraftsmål (United Nations, 2015)	6
Figur 2: Oppdeling av gründervirksomheter (<i>Nikolaou et al. 2018</i>)	8
Figur 3: The triple helix (Ingebrigtsen and Jakobsen, 2007).	13
Figur 4: Bærekraftsmodeller (Karin Sjöstrand)	18
Figur 5: Bryllupskaken (Stockholm Resilience Senter, 2016)	19
Figur 6: Hovedelementer forretningsmodell (Bocken et al., 2014)	20
Figur 7: Bærekraft på fire nivå - Lofoten Aktiv	35
Figur 8: Presentasjon gitt om Hemmingodden Lodge 9.4.2022	36

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: NSD godkjenning

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Presentasjon gitt om Hemmingodden Lodge 9.4.2022

1.0 Innledning

«... det e det samme med naturen, har du ikkje tålmodighet nok så vil du aldri oppdag den»

En forretningsmodell beskriver hvordan en organisasjon eller bedrift skaper, leverer og fanger verdier. Forretningsmodellering som verktøy for innovasjon og utvikling ble introdusert på starten av 2000-tallet, og forretningsmodellering som vesentlig del av en bedrifts strategiske prosess har siden da utviklet seg kraftig. I Norge er Osterwalder/Pigneurs Canvas-modell (Osterwalder and Pigneur, 2010) det mest kjente og brukte verktøyet for utvikling og bevisstgjøring rundt forretningsmodell. Dette er ikke minst fordi Innovasjon Norge bruker det aktivt i sin veiledning av gründere og små- og mellomstore bedrifter.

I år er det 35 år siden Brundtlandkommisjonen -verdenskommisjonen for miljø og utvikling - la fram sin rapport sitt "Vår felles framtid" og aktualiserte "bærekraftig utvikling" som begrep og strategi for verdens utvikling og håndtering av miljø- og fattigdomsutfordringer i verden (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987). I dag er bærekraftig utvikling som begrep gått inn i dagligtalen, og FNs bærekraftsmål inngår som vesentlig del av internasjonale vekststrategier (som for eksempel Green Deal - EU og Green New Deal - USA) og nasjonale styringsmål og strategier - Statsbudsjettet 2022 og Nasjonalbudsjettet St.meld.nr. 1 - 2021/2022 (Finansdepartementet, 2021b). Det forventes at næringslivet bidrar gjennom sine virksomheter, men hvordan dette skal gjøres er det ikke en enkel eller rettlinjet prosess. Den markedsliberale tilnærminga til forretningsutvikling utfordres når natur og kulturhensyn inkluderes i agendaen. Begrep som "sirkulær økonomi", "grønn økonomi", "økologisk økonomi", "grønn vekst", "grønnvasking" og ikke minst "det grønne skiftet" får stadig større plass i den økonomiske diskursen og allmenn meningsutveksling. Floraen av begrep og skoler går i hverandre, og for "folk flest" og ikke minst næringsdrivende, kan det være vanskelig å orientere seg. Det er heller ikke like klart hva ulike begrep betyr eller hvordan innholdet kan omsettes i praksis.

Hva skjer med forretningsmodellene i møtet med grønn omstilling? Hva skjer med forretningsmodellene i møte med de store ambisjonene for "det grønne skiftet", den norske versjonen av grønn vekststrategi? Er de verktøyene som finnes fortsatt relevante eller må det utvikles nye for å håndtere utfordringene? Er det kanskje noen utfordringer som man til nå ikke har tenkt på?

Vi har valgt å spørre tre “grønne” reiselivsbedrifter i Lofoten, om deres forhold til bærekraft og hvordan det påvirker strategiske og operative valg de gjør for sin virksomhet og sin forretningsmodell.

Hensikten er å belyse på hvilke måter gründere med ambisjoner om å være en del av det grønne skiftet håndterer utfordringer og muligheter, og hvordan deres erfaringer kan bidra til utvikling i bærekraftig retning. Som det innledende sitatet peker mot, så ligger det også noen grunnleggende verdivalg bak bedriftenes forretningsmodeller. Sitatet viser til en gründer som har tatt med seg turister for å oppleve nordlys, her er tålmodighet en grunnleggende verdi han søker å formidle i møte mellom kunden og naturen.

Norge signerte Parisavtalen i desember 2015. Et par måneder før, i september kom Anders Bjartnes bok *Det grønne skiftet* ut, og introduserte begrepet som etter hvert ble tatt opp i dagligtalen som noe Norge går igjennom sammen med store deler av verden. Norges offisielle politikk ble fra og med nå å legge om fra grå til grønn verdiskaping. “Grønn vekst” ble regjeringens nye mantra, uten at det er så lett å se hva som faktisk bidrar til bærekraftig utvikling, og hva som bare er det som kan beskrives som “grønning”.

I januar 2020 kom Øystein Dørum, som ganske fersk sjefsøkonom i NHO Norge, på scenen under den årlige Enova-konferansen for å snakke om den økonomiske tilstanden til Norge. Han sa: *Vi må tverrvende. Nå.* Han målbar med det det som gjerne omtales som taktskifte i klimapolitikken med følger for økonomien: Norge meldte som første land inn økte reduksjonsmål i klimautslipp på 50 - 55% innen 2030. Omtrent de samme ordene brukte FNs generalsekretær da han i april 2022 lanserte siste delrapport av FNs klimapanelts sjette rapport (IPCC, 2022). Den konstaterer at verden så langt har sluppet ut omtrent åtti prosent av mengden CO₂ som kan slippes ut hvis vi skal ha femti prosent sannsynlighet for å begrense oppvarmingen til 1,5 grader.

NHO lanserte sitt vegkart “Neste trekk” med søkelys på omstilling til “grønn verdiskaping”. Regjeringa la fram sin klimaplan i januar, og har varslet i egen melding til Stortinget om sirkulærøkonomi i løpet av våren 2021 (Klima- og miljødepartementet, 2021).

Parallelt har EU vedtatt sin vekststrategi “New Green Deal” - EUs pressemelding av 11. desember 2019 (European Commission, 2019) med handlingsplaner som har som mål å redusere utslipp med 55% innen 2030.

For NHO og toneangivende bedriftsledere i landets største konsern (jamfør skiftnorge.no), går “bærekraft” fra å være noe du pynter kaka med, til å faktisk bety “det som bærer” virksomheten. Stadig flere bedrifter og initiativ bruker mye ressurser for å omstille og innstille seg i bærekraftig retning.

Etter at Joe Biden jr. ble innsatt som president er USA igjen meldt inn i Parisavtalen (tidligere president, Donald Trump, hadde trukket landet ut av denne internasjonale avtalen om klimautslipp). President Biden har også satt mål for USA som ligner EUs: USA skal innen 2030 redusere sine utslipp med 52%. Eu legger også fram ambisjoner om å gjøre Europa klimanøytralt innen 2050, samt sørge for en bærekraftig økonomi. Handlingsplanen om utslippskutt på 55% har fått det fengende navnet “Fit55”. Sirkulære økonomiske verdikjeder pekes ut som vesentlig virkemiddel.

Klimapanelet sier samtidig at den globale økonomiske gevinsten av å begrense oppvarmingen til under 2 grader er større enn kostnadene ved klimatiltakene (Miljødirektoratet, 2022) Innovasjon Norge anbefaler oppstartsbedrifter og gründere å legge arbeid i bevisst utvikling av en forretningsmodell. Deres erfaring er at det i større grad bidrar til at bedrifter lykkes økonomisk. Kan det samme gjelde for helhetlig bærekraftig utvikling?

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

I innledningen av arbeidet med denne oppgaven ble vi raskt enige om at vår motivasjon og primære formål var å se på hvordan bedrifter søker å utøve bærekraft i praksis. Som teoribakgrunn var vi interessert i å se hvordan økonomiske modeller har utviklet seg gjennom århundrene og hvordan bærekraftperspektivet har fått en rolle som en del av denne utviklingen. Vi begynte å se på forretningsmodellering som teoretisk tilnærming, ÒG som verktøy for bedrifter for å optimalisere verdiskaping. Parallelt fant vi det interessant å se hvordan offentlige hjelpere – virkemiddelapparatet – innretter sin virksomhet i møte med de samme bedriftene. Med en ambisjon om å holde oss nært til praksis, var vi nysgjerrige på hvordan bedrifter rigger sin virksomhet, hvordan historien deres har vært, hva deres drivere er, og hvilke utfordringer de finner på veien. Vi fant det også interessant å se på hvilke verktøy bedrifter kan benytte seg av i prosessen mot å etablere og utvikle en “grønn” virksomhet.

På bakgrunn av dette formulerte vi hovedspørsmålet:

På hvilke måter operasjonaliserer “grønne gründere” bærekraft som en del av sin forretningsmodell?

For å utdype, samtidig som vi avgrenset problemstillingen ytterligere, formulerte vi fire underspørsmål, som vi har brukt for å strukturere gjennomgangen av empiri og videre i analysedelen.

1. Hvordan forstås bærekraft og begreper i bærekraftssfæren i en bedriftssammenheng?

Floraen av begrep og skoler går i hverandre, og for “folk flest” og ikke minst næringsdrivende, kan det være vanskelig å orientere seg. Det er heller ikke bestandig like klart hva ulike begrep betyr eller hvordan innholdet kan omsettes i praksis. I vår studie har vi vektlagt og prioritert begreper som vi finner igjen i bruk hos våre informanter og sammenholdt det med begreper fra skriftlig materiale og teori.

2. Hvordan forstås bærekraft i ulike økonomiske rammeverk?

Tilfanget av økonomiske teorier har blomstret parallelt, og med en gjennomgang av noen av de mest sentrale, håper vi å kunne belyse hvordan teori innlemmes i praksis, og eventuelt vice versa.

3. I hvilken grad kan forretningsmodelleinnovasjon bidra til økt bærekraft, og på hvilken måte?

Med det teoretiske bakteppet om bærekraft og innovasjon vil vi med utgangspunkt i møte med bedriftene kartlegge og analysere hvordan de operasjonaliserer egne strategier og hvilke vei- og verdivalg som ligger til grunn for hva de forstår som bærekraft og deres rolle i det.

4. Hvordan legger virkemiddelapparatet til rette for innovasjon og operasjonalisering av bærekraft i forretningsmodeller?

Et siste punkt for analysen er å kartlegge og forstå hvordan og hvorvidt virkemiddelapparatet fungerer og tilrettelegger for bærekraft i teori og praksis. Her vil vi basert på en dokumentgjennomgang og egen empiri diskutere hvordan forholdet mellom grønne gründere og virkemiddelapparatet påvirker (eller ikke) operasjonalisering av bærekraft i forretningsmodeller.

1.2 Avgrensninger

Hva som defineres som bærekraftig og casevirksomhetenes forståelse av *å drive bærekraftig* er et viktig element vi vil drøfte gjennom oppgaven. På bakgrunn av det, har vi valgt å avgrense problemstillingen til å omhandle bedrifter som har et uttalt forhold til at de vil drive sin virksomhet basert på en forståelse av *bærekraft*. Samtidig har det blitt gjort noen valg i begrensning, både i omfang av teori og metode, hvor vi for eksempel ikke drøfter hva som er “faktisk” bærekraftig (f.eks. målt i CO₂-ekvivalenter) eller paralleller til pågående prosesser internasjonalt (t.d. Green Deal i Europa).

I den regionale og nasjonale konteksten vi setter søkelys på, står innovasjon i reiseliv sentralt og er i stadig utvikling, og ble derfor valgt som hovedcase. Som en følge av valg av reiseliv som tematisk case, har vi også valgt å avgrense *virkemiddelapparatet* til kun å omfatte Innovasjon Norge. Til grunn for en slik avgrensning ligger Innovasjon Norges særlige tildelte fagansvar for reiselivsutvikling i Norge.

Selv om vi har valgt å avgrense studien til tematiske å sette søkelys på reiseliv, tenker vi funnene kan være relevant for flere næringsområder.

2.0 – Teori

I dette kapitlet vil vi starte med å presentere en del sentrale begreper knyttet til bærekraft og bærekraftssfæren. Videre vil vi presentere teorigrunnet som er lagt til grunn i analyse og drøftingen i de kommende kapitlene. Først vil vi presentere aktuell teori på et overordnet plan, for å så å presentere fire begrepspar vi vil trekke inn og bruke videre for å drøfte empiriske funn. Til slutt i kapitlet vil vi gå gjennom teori om forretningsmodeller og innovasjon innen dette feltet som bidrag til bærekraftig utvikling.

2.1 Begreper

I oppgaven omtaler vi og bruker aktivt en rekke begreper som ikke er innlysende eller selvforklarende om du ikke er kjent i fagfeltet. For å gjøre det vi skriver mest mulig tilgjengelig også for lesere utenfor fagområdet, velger vi å begynne teorikapitlet med en nærmere beskrivelse, og så langt det lar seg gjøre, definere de begrepene vi tenker er mest vesentlige. Hvordan bærekraft og begreper i det vi omtaler som “bærekraftssfæren” forstås er samtidig et av våre forskningsspørsmål, og vil bli drøftet nærmere i analysekapitlet vårt. Der vil vi også se på hvordan våre informanter forstår disse begrepene

2.1.1 Bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling er ei utvikling som tilfredsstiller dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstille sine behov. Ofte blir det vist til at man må sikre både miljømessig (økologisk), sosial og økonomisk bærekraft. Dette omtales gjerne som de tre dimensjonene til bærekraftig utvikling. FN-sambandet definerer dette som ei utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov. I deres definisjon er det lagt særlig vekt på de fattiges behov for å få oppfylt sine grunnleggende rettigheter og skape mulighet for et bedre liv. Samtidig legger den vekt på at det finnes grenser for hva naturen kan levere i dag uten at det går utover hva den kan levere i framtiden. Denne definisjonen ble først lansert i 1987 i FNs verdenskomisjon for miljø og utviklings rapport *Vår felles framtid*. Og selv om definisjonen har måttet tåle kritikk, og at begrepet som sådan kan oppfattes å ha blitt noe vasket ut over tid, så står definisjonen seg fortsatt.

2.1.2 Bærekraftsmål

Bærekraftsmåla er FNs handlingsplan for bærekraftig utvikling, vedtatt i 2015 og består av til sammen 17 hovedmål og 167 delmål (United Nations, 2015). Norge er et av 193 land som har vedtatt å følge opp bærekraftsmåla som nasjonens egen handlingsplan for bærekraftig utvikling.

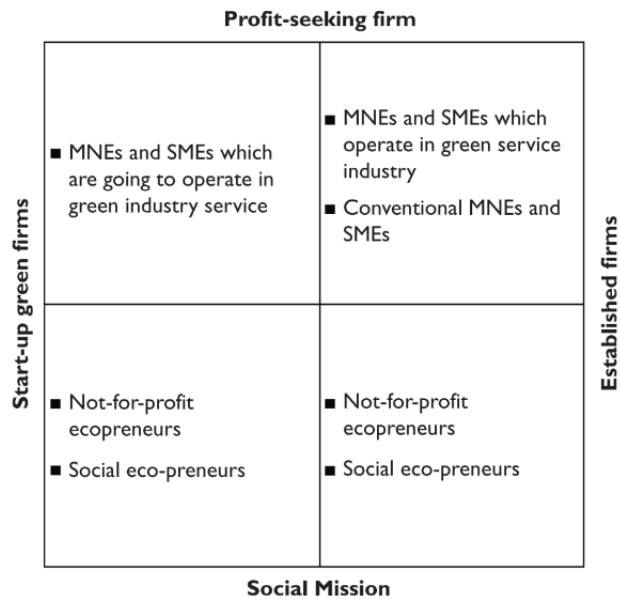


Figur 1: FNs bærekraftsmål (United Nations, 2015)

2.1.3 Grønne gründere/ green entrepreneur

Dette begrepet omfatter både etablerte selskaper og selskaper under oppstart eller i en tidlig fase av bedriftsetablering, hvor forretningsideen fra starten av ligger innenfor en forståelse av å bidra til konseptet om bærekraftig utvikling. Forskjellige ord er blitt brukt på engelsk for

denne type gründervirksomhet: ecoentrepreneurship, environmental entrepreneurship, sustainable entrepreneurship. Hva en gründer, og en gründervirksomhet, er (være seg grønn eller ikke) er det heller ikke helt enighet om. Grunnen til at finnes et språk mellom de forskjellige definisjonene på en gründer kan komme av at begrepet er blitt benyttet i forskjellige deler av akademia, som økonomi, sosiologi og psykologi, der hver enkelt grein har satt sin definisjon. Opprinnelsen til begrepet er ofte assosiert med økonomen Joseph Schumpeter som først benyttet dette i 1950. I akademisk litteratur omfatter begrepet mer enn bare små bedrifter, selv om at det populært ofte benyttes om små, nærmest enmannsforetak og gjerne ofte forbundet med individualistiske oppportunister. Med andre ord kan gründer-aktig oppførsel også finnes i store selskap, og da ofte kalt på engelsk for entrepreneurship. I tillegg kan gründervirksomhet omfatte andre ting enn rene forretninger (business), den kan også innbefatte sosiale, sivile (som t.d. stiftelser o.l.) og kunstneriske gründervirksomheter (Walley and Taylor, 2002). I artikkelen A Typology of Green Entrepreneurs hevdes det at mange går lengre enn konseptet om profittsøkende gründere, og tar heller med i betraktning karakteristikk og tankesett. Dermed defineres (grønne) gründere som de som tar risiken med å starte opp noe basert på deres visjoner om å endre verden. Andre derimot inkluderer en mer tradisjonell profittsøkende definisjon av en gründer siden det er vanskelig å helt se bort fra økonomisk vinning når man ser på innovasjon, risikotaking og søken etter nye muligheter (Nikolaou, Tasopoulou and Tsagarakis, 2018). Én forfatter deler grønne gründere i to kategorier: profittsøkende/kommersielle, og sosiale/non-profitt gründere (Pastakia, 1998). En annen deler de også opp i to, de som søker vinning, og de som vil endre verden (Rodgers, 2010). Ut ifra dette kan altså grønne gründere være profitt eller non-profitt, og igjen, kan disse ut ifra sin orientering deles i tre: miljørettede non-profitt som setter søkelys på bevaring av miljøet, profitt-orienterte gründere som søker vinning gjennom ei miljøvennlig tilnærming og en gründervirksomhet basert på den triple bunnlinja, som fokuserer på både miljø, samfunn og økonomi. Nikolaou foreslår for profitt og non-profitt gründere ei videre oppdeling: eksisterende grønne virksomheter og nye start-ups, og presenterer følgende figur (hvor MNE står for etablerte multinasjonale firmaer, og SME betyr små- og middelsstore bedrifter):



Figur 2: Oppdeling av gründervirksomheter (Nikolaou, Tasopoulou and Tsagarakis, 2018)

Små og mellomstore bedrifter defineres innen EU som bedrifter med under 250 ansatte og under femtitusen euro i årlig omsetning. I Norge blir vanligvis bedrifter med under hundre ansatte, omtalt som SMB. Disse utgjør rundt 99 prosent av bedriftene i Norge. 44 prosent av verdiskapninga fra norske bedrifter kommer fra små og mellomstore bedrifter, noe som tilsvarer 700 milliarder kroner, ifølge data fra NHO. I regnskapsloven (lov 17. juli 1998 nr. 56 om årsregnskap mv.) defineres små foretak som foretak som har årlig salgsinntekt under 70 millioner kroner, balansesum under 35 millioner kroner og gjennomsnittlig antall ansatte under 50 årsverk. 47 prosent av ansatte i næringslivet er ansatte i slike bedrifter. Store bedrifter er da de som har over 100 ansatte (NHO, 2018). I EU defineres vanligvis en bedrift med opptil ti ansatte som en mikrobedrift, små bedrifter er de som har opp til femti ansatte, og mellomstore defineres som de som har ansatt opp til 250 personer (European Commission).

2.1.4 Det grønne skiftet

Det grønne skiftet er et begrep som brukes i Norge for å beskrive hvordan vi som samfunn må omstille oss for å bli et lavutslippssamfunn innen 2050 (Klima- og miljødepartementet, 2021). Litt mer utfyllende kan vi si at det grønne skiftet beskriver en endringsprosess i samfunnet som handler om å øke verdiskapingen med mindre samlet miljøpåvirkning og betydelig lavere klimautslipp. Det er en kontinuerlig, pågående, uavvendelig og ustoppelig prosess, som innebærer reduserte klimautslipp og forbedret ressursproduktivitet i alle samfunnssektorer og samtidig byr på nye muligheter for verdiskaping. Begrepet ble første gang brukt i 2012 og beskrevet grundig i boka ved samme navn (Bjartnes, 2015). I 2015 ble *Det grønne skiftet* utpekt som årets nyord av Norges Språkråd. Det vil si at begrepet er rimelig ferskt i allment

bruk, men har fått en stor plass i både politisk og mer allment ordskifte. Samtidig kritiseres begrepet for å være diffust, og lite håndgripelig for lokale næringsutøvere og befolkning (Svartdal and Kristoffersen, 2022).

2.1.5 Grønnvasking

Grønnvasking er en form for misledende markedsføring der et produkt eller et selskap blir fremstilt som mer miljøvennlig eller dyrevennlig enn det som faktisk er tilfelle. Det finnes ulike former og metoder for grønnvasking, eksempel kan være vektlegging av miljøfordeler samtidig som man ser bort i fra ulemper (de Freitas Netto *et al.*, 2020). For eksempel er det stadig flere bedrifter som vil fremstå som miljøbevisste, dog, ofte faller fokuset hovedsakelig på hvor bærekraftig produktet ble produsert, og fokuserer i liten grad på hva som skjer med produktet når det er «ferdigkonsumert» og om dette er laget for å vare eller i alle fall lar seg gjenvinne (Ingulfsvann, 2020). Eller bidrar produktet til syvende og sist til enda mer avfall i et samfunn med stadig økt konsum av varer.

2.1.6 Grønn vekst

En definisjon av Grønn vekst er økonomisk vekst som krymper det totale miljømessige fotavtrykket (ref. Stoknes og Rockström, 2018) I en kommentar til regjeringens perspektivmelding - Stortingsmelding 14 2020/2021 - som ble lagt fram 12. februar i 2021, sier Anders Bjartnes at reell grønn vekst betyr at vi opprettholder eller øker samfunnets verdiskaping mens ressursforbruket og utslippene går raskt ned (Finansdepartementet, 2021)

«Er grønn vekst mulig?» spør Jason Hickel og Giorgos Kallis i sin artikkel fra 2019 hvor de blant annet hevder at det er ikke mulig over lengre tid å koble brutto nasjonal produkt fra ressursvekst og konkluderer med at teorien om grønn vekst når det kommer til bruk av ressurser mangler et empirisk grunnlag (Hickel and Kallis, 2020).

2.2 Teorigrunnlag

Det historiske teoriutvalget er basert i vår motivasjon om å fokusere på teori som har påvirket praksis.

Som basis for studien har vi lagt til grunn teorier knyttet til ulike perspektiver i aksene mellom klassisk økonomisk teori og økonomiske teorier som inkluderer bærekraftperspektivet.

Hovedvekt av teorigrunnlaget ligger på den siste grupperingen. Klassisk og neoklassiske økonomiske teorier trekkes inn for å gi sammenligningsgrunnlag. Teoriutvalget, og særlig det historiske, er basert i vår motivasjon om å sette søkelys på teori som har påvirket praksis. Vår

motivasjon for å trekke inn et såpass bredt spekter av teorier er grunnet i at vi ser det som relevante referanser å ha med opp mot vårt empiriske grunnlag og våre funn. Konkret vil vi gjøre dette gjennom oppstilling av noen begrepspar som kan tydeliggjøre teorienes ulike innganger til operasjonalisering og fokus. Vi har valgt å se på parene samarbeid versus konkurranse, svak versus sterk bærekraft, top-down versus bottom up, samt lineær versus sirkulær økonomi.

En forretningsmodell er et konseptuelt verktøy som beskriver hvordan en organisasjon eller bedrift skaper, leverer og fanger verdier. Verktøyet kan benyttes til analyse, sammenligning og vurdering av resultat, ledelse, kommunikasjon og ledelse. Forretningsmodellering som vesentlig del av en bedrifts strategiske prosess, har utviklet seg kraftig de siste 20 årene. Introduksjon av forretningsmodellering som verktøy ble introdusert på starten av 2000-tallet. I Norge er Ostervalder/Pigneurs Canvas-modell (Osterwalder, Pigneur and Tucci, 2005) det mest kjente og brukte verktøyet for utvikling og bevisstgjøring rundt forretningsmodell. Dette er ikke minst fordi Innovasjon Norge har adoptert det, og bruker det aktivt i sin veiledning av gründere og små- og mellomstore bedrifter. Vi vil søke å beskrive hvordan teorier omkring forretningsmodellinnovasjon har utviklet seg parallelt med utvikling av økonomisk teori som inkluderer bærekraftperspektivet.

2.2.1 Økonomisk modellteori

På et overordnet nivå foregår en diskusjon om verdien av økonomiske teoretiske modeller for bærekraftig utvikling og deres effekt på praksis. Grovt sett kan, ifølge Svein Hammer, vi dele diskusjonen inn i tre strømminger eller diskurser:

1. Evig vekst som nødvendig og udiskutabel sannhet. Kjennes for noen igjen som kapitalisme, men ifølge Hammer er det for begrensende.
2. En radikal, økologisk tanke som stiller seg kritisk til hele idéen om vekst som motor i samfunnsutviklingen.
3. En vekstdiskurs videreført i form av økologisk modernisering (Hammer, 2017).

Vi tenker at dette er relevant bakteppe for problemstillinga “på hvilke måter forsøker grønne gründere å operasjonalisere bærekraft i sine forretningsmodeller”

Klassisk økonomisk teori

Under denne overskriften finner vi økonomiske teorier som inkluderer kapitalisme og markedsliberalistiske modeller hvor økonomisk vekst som mål er mer eller mindre

lovbestemt. Markedsliberale økonomiske modeller kjennetegnes av sterkt fokus på konkurranse som nødvendig faktor for utvikling. Positiv utvikling og økonomisk vekst sees som samme sak – økonomisk kjøpekraft.

Klassisk økonomiske teorier havner slik gjerne inn under diskursen om evig vekst som nødvendig og udiskutabel sannhet.

I lys av begrepsparene vi vil ta fram litt lenger ned i dette kapitlet, finner vi teorier innenfor klassisk økonomi innenfor det vi gjerne kaller lineær økonomisk tenking. Modellene har fokus på å finne, og få tilgang til, ressurser, og deretter skape produkter som gir økonomiske verdier i en lineær bane. Det overordnede målet er å skape mer velstand i befolkningen.

Disse økonomiske modellene er utviklet parallelt med den generelle industrielle og teknologiske utviklingen i verden som sådan, med start i Europa med den industrielle revolusjon rundt århundreskiftet.

Økonomiske teorier i lys av bærekraftig utvikling

Her vil vi trekke fram to økonomisk-teoretiske tilnærminger som har noe ulik tilnærming og kan stå som eksempler på teoriutvikling innenfor de to siste diskursene som er nevnt innledningsvis, og som slik vil gi oss et godt grunnlag når vi skal drøfte praksis:

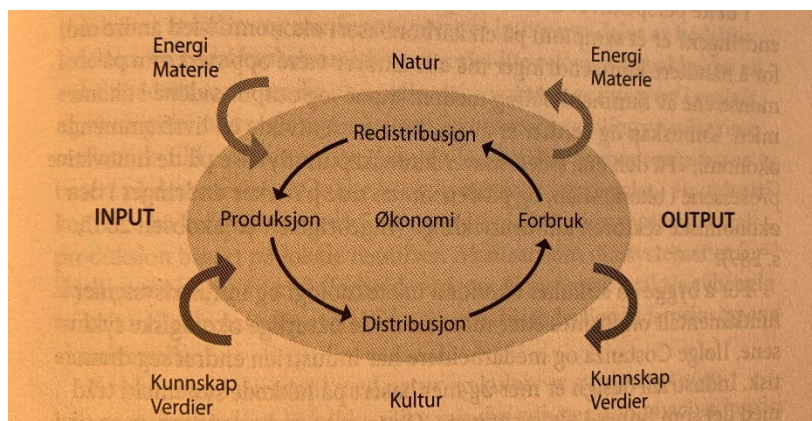
- Circulation economics/Kretsløpsøkonomi – som er en tolkning av økologisk økonomisk teori (Ingebrigtsen and Jakobsen, 2007)
- Teorien om “Den triple bunnlinja” – som legger til grunn at enhver virksomhet må ta med i betraktning konsekvensene av virksomhetens aktiviteter overfor økonomien, naturen og mennesket (Elkington, 1998).

Kretsløpsøkonomi

Grunntanken i kretsløpsøkonomi skiller seg drastisk fra klassisk økonomisk tenking i det at man ikke ser på mennesket som adskilt fra naturen og naturen er ikke bare en bunnløs kilde til ressurser. Alt henger sammen, mennesket eksisterer ikke alene. Klassisk økonomisk tanke har som grunnlag ideen om evig vekst. I tida for de store oppdagelsene av «nye» kontinenter» kunne man alltid reise lengre og lengre vestover i søken etter flere ressurser. Herman Daly omtaler dette som cowboy økonomi (Daly, 1972). I en verden med en stadig økende befolkning, en økende globalisert økonomi og voksende miljøproblemer påpeker

kretsløpsøkonomien at det ikke lenger rom for evig vekst, vi har nådd det siste «ville vesten», det finnes ikke flere «nye» kontinenter. Vi har allerede passert smertepunktet. Vi bør derfor tenke nytt og legge fra oss tanken om vekst som eneste mål for en vellykket økonomi. Den samme Daly mener at når økonomien har nådd økosystemenes tålegrense må den stoppe å vokse, men den kan fortsette å utvikle seg, det vil si i form av kvalitet, som i den kjente frasen «kvalitet over kvantitet».

I kretsløpsøkonomi er også avfall ressurser, det vil si at man ønsker å gå bort fra et system hvor en ressurs etter brukt ender opp som søppel. Man jobber med å bruke ting om igjen, lage nytt av brukt, energigjenvinning (brenne og bruke varmen) og til sist om ikke annet er mulig: deponering. Noen konkrete tiltak som er vanlig for å oppnå en kretsløpsøkonomi er å fjerne miljøfarlige materialer, omforme produktene slik at materialene kan enkelt deles opp i sine bestanddeler, benytte fornybar energi i produksjon og transport, anvende material som er gjenvunnet, basere seg i større grad på deleøkonomi, det vil si at man deler, leier eller låner ut produksjonsmiddel framfor å eie dem selv. En av næringslivets viktigste roller i et kretsløpsøkonomisk system er å bidra til effektiv bruk av ressurser innenfor bærekraftig utvikling. Målet blir da å utvikle nye metoder som muliggjør å produsere mer, men, ved å utvinne færrest mulig nye materialer. Altså må det på plass effektive systemer for resirkulering. Resirkulering får en sentral funksjon i et kretsløpsøkonomisk system da det kopler sammen forbruk og produksjon. For at dette skal kunne la seg gjøre må produktene utvikles slik at de lar seg prosessere om igjen. Det forutsetter et system som samkjører bedrifter slik at de kan samarbeide om dette. Innenfor kretsløpsøkonomien får gjenbruk og materialeresirkulering prioritet over det å kaste. Den virkelige verdien av resirkulering ligger i å skape et integrert system for avfallshåndtering, men det er likevel bedre å unngå avfall om mulig. Resirkulering er dermed bare en delløsning. Effektiv bruk av råmaterialer avhenger både av ren teknologi og utvikling av strategi basert på kretsløp (Ingebrigtsen and Jakobsen, 2007) .



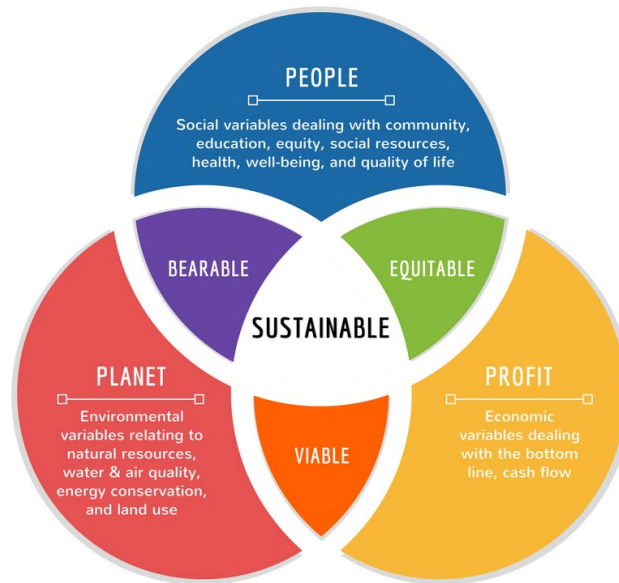
Figur 3: Kretsløpsøkonomi - The triple helix (Ingebrigtsen and Jakobsen, 2007).

Ingebrigtsen og Jakobsen viser til et verditriangel hvor økonomien står for velferd, kulturen for livskvalitet og naturen for livsgrunnlaget. Økonomi, natur og kultur er integrert, som en helhet. Økonomien tillater selvrealisering gjennom kreativt arbeid og som middel for å oppfylle konsumønsker/konsumbehov, både individuelle og sosiale. Natur og kultur har en egenverdi, men ressursene fra disse to har også en instrumentell verdi som tilførsel i alle former for økonomisk aktivitet (Ingebrigtsen and Jakobsen, 2007). Kretsløpsøkonomi er også betegnelsen som brukes om en videre forståelse av kretsløpet, som legger mer vekt på den sosiale siden av bærekraft. Denne retningen innen bærekraftig økonomisk tenking, kan muligens sies å ligge nærmere Elkington, med sine tre søyler for å sikre en bærekraftig utvikling: natur- og miljø, sosiale forhold og pengeøkonomi. Et annet begrep som brukes i denne forståelsen av kretsløpsøkonomi, er økologisk økonomi - i Norge er Senter for økologisk økonomi og etikk ved Nord Universitet et markant miljø for denne retningen (Senter for økologisk økonomi og etikk).

Teorien om “Den triple bunnlinja”

Den triple bunnlinja er et begrep som ble tufta av John Elkington i 1994. Begrepet referer til bunnlinja man snakker om i et resultatregnskap – det vil si lønnsomheten i en bedrift, være seg tap eller profitt. I den triple bunnlinja er det ikke kun den økonomiske lønnsomheten (eller mangelen på lønnsomhet) som må med, men den sosiale og den miljømessige lønnsomheten er likeså viktig. Målet blir derfor éi bunnlinje for økonomien, éi for samfunnet og éi for planeten. Bunnlinja for samfunnet omhandler sosial rettferdighet hvor forretningspraksisen skal være redelig og komme lokalsamfunnet, hvor virksomheten opererer, til nytte. Denne bunnlinja inkluderer blant annet punkt som trygge arbeidsvilkår, regulert arbeidstid, rettferdig lønn, generelt unngå å utnytte arbeidere på noen måte, samt at det også kan inkludere andre

goder som videreutdanning av ansatte, helsetjenester m.m. Bunnlinja som omhandler planeten eller miljøet omhandler i stor grad det å minske det økologiske fotavtrykket og på best mulig måte ivareta naturressursene. All form for virksomhet som kan regnes som direkte destruktiv på miljøet skys (Elkington, 1999; Joyce and Paquin, 2016).



Figur 4: Elkingtons triple bunnlinje (Classen, 2021)

I samband med tjuufemårsjubileet for begrepet *Den triple bunnlinja* skriver Elkington at siden 90-tallet har bærekraftsektoren vokst raskt, selv om den på ingen måte er en av de største på verdensmarkedet, og omsetter nå for om lag en milliard amerikanske dollar i året. Han bemerker at omsetningstallet nødvendigvis ikke er en indikator på at det går bra eller dårlig, fordi man også må måle livskvaliteten til jordas befolkning og selve plantenes «helse». Selv om det har vært forbedringer på noen områder, påpeker han at klimaet, vannressursene, havene, skogene, jordsmonnet og det biologiske mangfoldet er under stadig større press (Elkington, 2018).

The Economist skrev for et tiår siden at den triple bunnlinja nå var blitt en integrert del av forretningsterminologien. Elkington sier at hans opprinnelige tanke var mye bredere enn det som er resultatet så langt; med økonomi mente han ikke bare det finansielle. Hans tanke var at den triple bunnlinja skulle bidra til å tenke mye dypere rundt kapitalismen og dens fremtid. Han hensikt var ikke at det skulle bli brukt som et regnskapsverktøy hvor man utviklet en avveiningsmentalitet; det vil si at man ikke trenger å gjøre alt på en gang, man må velge mellom det ene eller det andre, eller et kompromiss mellom to valg (eller tre... økonomi,

miljø, samfunn...). Etter lanseringa av Den triple bunnlinja har flere andre systemer oppstått (firedobbel bunnlinje, Full Cost Accounting, ESG, osv.) Elkington påpeker at selv om det er bra at bedriftene har flere valg, så kan det også brukes som et alibi for å ikke foreta seg noe som helst. Den triple bunnlinja mener han er blitt utvanna av konsulenter og regnskapsførere. Bedriftsledere og aksjeholdere gjør hva de kan for å nå sine profittmål, mens målene for folk og miljø nås meget sjelden. Den triple bunnlinjas mål var å endre systemet, forandre kapitalismen, den var aldri ment som et system for regnskapsføring. Samtidig som Elkington kritiserer hvordan Den triple bunnlinja er blitt brukt drar han frem noen dømer på bedrifter som faktisk beveger seg i rett retning (Novo Nordisk, Anglo-Dutch Unilever og Covestro). - derfor ser han et lite lys i enden av enden av tunellen. Men skal det virkelig bli fullverdige endringer er det behov for en ny bølge av innovasjon bygget rundt Den triple bunnlinja. Han avslutter med å si at ingen bærekraftsmodeller vil holde om ikke endringene skjer raskt nok – *None of these sustainability frameworks will be enough, as long as they lack the suitable pace and scale – the necessary radical intent – needed to stop us all overshooting our planetary boundaries* (Elkington, 2018).

Med dette inntar også Elkington en mer radikal posisjon i diskursen som vi trakk fram innledningsvis.

2.2.2 Begrepspar

Begrepspar kan være et godt verktøy for å tydeliggjøre forskjeller innenfor både teori og praksis. Parene som presenteres under er mye brukt i ulike forklaringsmodeller knyttet til tema vi søker å belyse i denne studien. Vi velger å ta akkurat disse fram, fordi vi finner at de både er relevante som underlag, men også som et analytisk verktøy vi kan bruke på våre empiriske funn.

Lineær versus sirkulær økonomi: dette første paret blir noe gjentakelse av det vi allerede har beskrevet under klassisk og kretsleøpsøkonomi. Den lineære økonomi baseres seg i all hovedsak på kontinuerlig vekst, basert på en infinitt tilgang på ressurser, som etter bruk blir avfall. – cradle to grave. I den lineære økonomiens syn på verdikjeder kan miljøproblemer som oppstår i forbindelse med bruken av ressurser i produksjon (input) ofte sees på som adskilte fra miljøproblemene som oppstår i sammenheng med forurensning og avfallshåndtering (output). Dette fordi problemene oppstår på forskjellige steder, både i tid og sted (Ingebrigtsen and Jakobsen, 2007).

I sirkulærøkonomi har man et holistisk syn. Man utvider livet til en ressurs, og setter søkelys på gjenbruk og gjenvinning, gir nytt liv til ressursene da man arbeider ut ifra en filosofi basert på finite ressurser. Man beskriver et prinsipp for økonomisk virksomhet som har som mål at ressurser forblir i økonomien lengst mulig. Dette ønskes oppnådd ved å redusere råvarebruk, avfall, utslipp og energiforbruk til et minimum. Evig vekst er fra et sirkulært økonomisk ståsted ikke kompatibelt med realiteten på planeten vår, hvor tilgangen på ressurser stadig minker, samtidig som befolkninga øker og naturkatastrofene stadig rammer oss hardere (Ingebrigtsen and Jakobsen, 2007). Her er det viktig å skille mellom reell sirkulærøkonomi, som handler om et paradigmeskifte, et ønske om å endre samfunnet, og en mer populistisk variant som i all hovedsak handler om å skape økonomiske muligheter ut av avfall, uten at det nødvendigvis er dypt ideologisk forankret på noen måte (Prieto-Sandoval, Jaca and Ormazabal, 2018).

Top-down versus bottom-up design: fra toppen og ned er ei tilnærming hvor beslutninger tas hos et topplederskap og sildrer nedover i et system eller hierarki. Motpolen til dette er ei fra bunnen og til toppen-tilnærming hvor ei stor gruppe mennesker – grasrota - jobber sammen og påvirker beslutninger som blir tatt. Innen kretsløpsøkonomien er dette et perspektiv som er veldig viktig, da man ser det på den måten at realiseringa av kretsløpsøkonomi i praksis må skje gjennom ei bottom-up tilnærming, hvor ulike interessenter får mulighet til å påvirke og ta eierskap til utviklinga (Ingebrigtsen and Jakobsen, 2007).

Konkurrans versus samarbeid: i et mekanisk verdenssyn er verden består av adskilte individ som kun er bunnet sammen med hverandre eksternt. Ut ifra et slik ståsted er samfunn ikke noe annet en mekanisme bygd opp rundt samspillet mellom egosentriske individer. Klassisk økonomisk tenking bygges rundt denne idéen, hvor markedet er et resultat av denne mekanismen hvor hver enkelt jobber for egen vinning. Konkurrans mellom aktører har vært regnet som den grunnleggende forståelse av økonomi. Adam Smith så for seg at individets synder gjennom konkurrans og markedets «usynlige hånd» ville bli gjort om til offentligheters dyder. I et organisk verdenssyn hvor man ikke ser på hver komponent som adskilt vil man også observere at prinsippet om konkurrans ikke kan løse våre sosiale og miljømessige utfordringer – og at samarbeid er veien til å løse vår tids utfordringer. Når man ser økonomien i kombinasjon med natur og kultur blir de ulike aktørene nødt til å ta med i betraktning konsekvensene deres økonomiske handlinger har på både økosystem og sosialt system. Det blir da utenkelig at hver enkelt kjører sitt løp på bekostning av andre.

Svak versus sterk bærekraft: Kunnskap og politikk har bidratt til utvikling av nye økonomiske modeller med ulik grad av holistisk perspektiv. Tre forskjellige former for bærekraftig utvikling gjøres gjeldende: den første er økonomisk bærekraft, som dekker betingelsene for ei verdiskapning som er opprettholdbar. Den andre er miljømessig bærekraft, som handler om å beskytte de biologiske og fysiske systema, samt sikre tilgangen til et helsefremmende miljø. Den tredje er sosial bærekraft, som understreker betydninga av høy sysselsetting, sosiale sikkerhetsnett, likhet og deltaking i demokratiske beslutningsprosesser.

Når det er svak bærekraft er ressursene substituerbare, mens sterk bærekraft innebærer at ressursene må bevares hver for seg (Zadek, 2001). Forskjellen på sterk og svak bærekraft kan også forklares som økonomens tilnærming til å forstå hva bærekraftig utvikling er. I denne tilnærminga er tre begrep sentrale: kapitalteori, fremtidige generasjoner og substitusjon. Bærekraftig utvikling kan defineres som det maksimale uttaket av ressurser som kan oppnås uten å redusere kapitalbasen som kan føres videre til neste generasjon. I denne betydninga er ikke kapitalbase utelukkende det økonomiske, men også menneskelig kapital, menneskeskapt kapital, naturkapital og kulturell kapital. De ulike tilnærmingene til bærekraft kan variere på et spekter fra veldig svak til veldig sterk bærekraft. Den veldig svake kan sees på som en forlengelse av nyklassisk velferdsøkonomi, hvor det som betyr noe for fremtidige generasjoner er den samlede kapitalbasen. Man kan spare noe naturkapital til de kommende generasjonene, men kun fordi den har mulig nytteverdi. Med andre ord betyr svak bærekraft en høy grad av substitusjon mellom ulike kapitalbaser. Den veldig sterke tilsier at man ikke kan substituere noen form for naturkapital med en annen form for kapital. De som støtter sterk bærekraft, mener det er utilstrekkelig å sette søkelys på den samlede kapitalbasen. Blant annet fordi endringer i naturkapitalen er opprettelige på en måte som annen kapital ikke er (til dømes, ei kirke kan gjenoppbygges, kunnskap kan læres på nytt, men når en art er utrydda så er det ingen vei tilbake). Et annet viktig moment er at det trengs naturkapital for å skape menneskeskapt kapital, men ikke vice versa. Det tredje og viktigste momentet her er at enkelte former for naturkapital er avgjørende for eksistensen vår (Longvanes and Årethun, 2020).

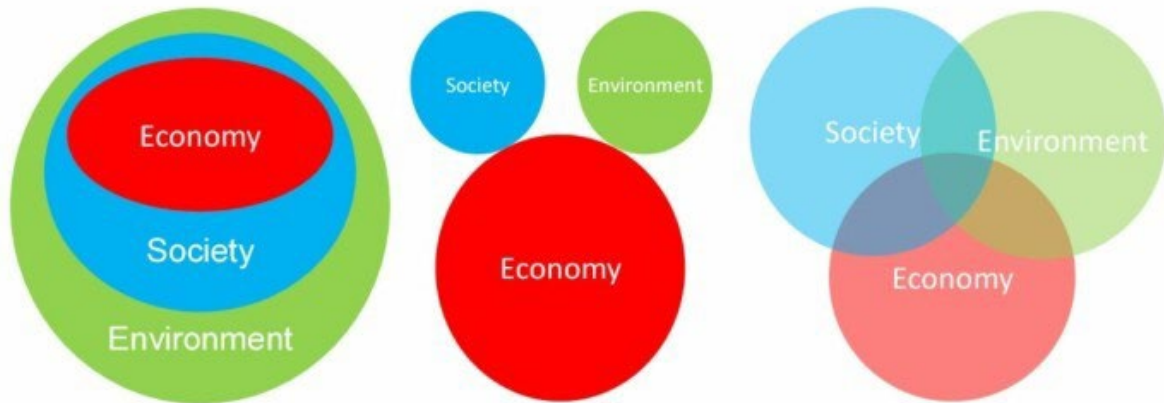
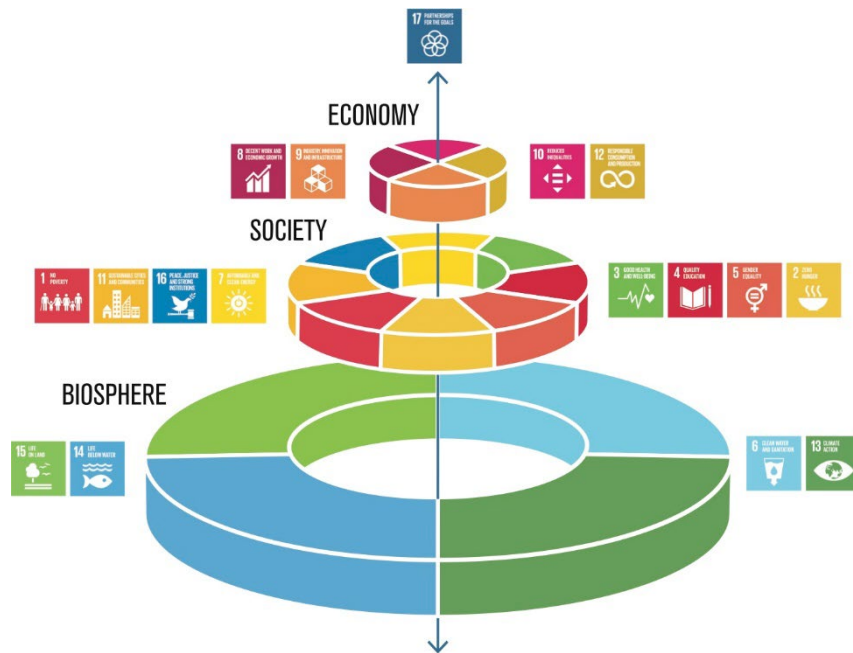


Figure 1 Sustainability models consisting of the three pillars economy, society and environment. The Bulls' eye model (left), the Mickey Mouse model (middle) and the TBL model (right).

Figur 4: Bærekraftsmodeller (Illustrasjon: Karin Sjöstrand)

I modellen over finner vi tre forskjellige modeller som alle mener å være dømmer på bærekraftige modeller. Den første modellen til høyre er en TBL modell, en modell basert på den triple bunnlinja. Her er miljø, økonomi og samfunn likestilt. I midten finner vi Mikke Mus-modellen, i denne står de økonomiske interessene sterkest, mens miljø og samfunn står sekundære. Dette kan vi kanskje se på som en pragmatisk tilnærming, hvor forbedringer i samfunn og miljøhensyn ikke kan realiseres med mindre man har en solid økonomi i bunn. I den tredje modellen, helt til venstre, Bull's Eye-modellen, er den mest «radikale» modellen, hvor miljøhensyn står overordna og kommer før både samfunn og økonomi.



Figur 5: Bryllupskaken (Stockholm Resilience Centre, 2016)

“Kakemodellen” brukes gjerne for å vise hvordan bærekraftsmålene kan settes inn i en modell for sterk bærekraft. Her er bærekraftsmålene satt i tre “kaker” hvor natur/miljø er basis, og med mål nummer 17 om samarbeid er gjennomgående gjennom alle tre lag. Vi vil komme inn på begrepsforståelse i analysen vår og se på hvordan det eventuelt virker inn på implementering av bærekraft i forretningsmodeller.

2.2.3 Forretningsmodeller og –innovasjon

Forretningsmodell er et konseptuelt verktøy som beskriver hvordan en organisasjon eller bedrift skaper, leverer og fanger verdier. Verktøyet kan benyttes til analyse, sammenligning og vurdering av resultat, ledelse, kommunikasjon og ledelse. Forretningsmodellering som vesentlig del av en bedrifts strategiske prosess, har utviklet seg kraftig de siste 20 årene. Introduksjon av forretningsmodellering som verktøy ble introdusert på starten av 2000-tallet. I Norge er Ostervalder/Pigneurs. Canvas-modell det mest kjente og brukte verktøyet for utvikling og bevisstgjøring rundt forretningsmodell. Dette er ikke minst fordi Innovasjon Norge har adoptert det, og bruker det aktivt i sin veiledning av gründere og små- og mellomstore bedrifter.

Det er gjennom de siste årene utviklet ulike verktøy for utvikling og etablering av bærekraftige forretningsmodeller og hva det innebærer. Flere av disse er tenkt som operative verktøy for å operasjonalisere teoriene i praktisk forretningsutvikling.

Ut fra vårt formål med undersøkelsen, finner vi det relevant å trekke inn noen av disse.

Osterwalder og Pigneur beskriver en forretningsmodell som en serie av elementer: verdiforslag (produkt/tjeneste, kundesegment, kunderelasjoner), aktiviteter, ressurser, partnere, distribusjonskanaler (t.d. verdiskaping og levering), og kostnadsstruktur og inntektsmodell (Osterwalder and Pigneur, 2010).

Richardson (2008) foreslår et konsolidert syn på komponentene og deler dem i: verdiforslag, verdiskaping, og verdifanging.

Zott og Amit (2010) har et aktivitetsbasert perspektiv: valg av aktivitet – hva, aktivitetssystemstruktur – hvordan, og hvem som utfører aktiviteten – hvem (Amit and Zott, 2010).

Bocken i sin artikkel definerer en forretningsmodell bestående av tre hovedelementer: verdiforslag, verdiskaping og verdifanging og presenterer dette i følgende figur:



Figur 6: Hovedelementer forretningsmodell (Bocken et al., 2014)

Videre forklarer Bocken at verdiskaping er selve sentrum av enhver forretningsmodell; å drive forretning handler om å gripe nye forretningsmuligheter, nye markeder og nye inntektsstrømmer. Verdiforslaget er vanligvis fokusert på produktet/tjenesten som skal føre til økonomisk gevinst i tradisjonelle modeller. I en bærekraftig modell skal verdiforslaget også måle sosiale og miljømessige verdier i samspill med økonomiske verdier.

Bocken i sin artikkel om forretningsmodeller innleder med å si at øko-innovasjon, øko-effektivitet og sosialt ansvar (CSR - corporate social responsibility) og lignende begrep er høyt oppe på dagsorden, men, som vi også har nevnt, kan begrepene i seg framstå som litt tomme. Selv om disse begrepene er viktige, så holder de ikke for å bidra til den helhetlige omstillingen som er nødvendig for å sikre langvarig sosial- og miljømessig bærekraft. Her

mener Bocken at bærekraftige forretningsmodeller, som baseres seg på den triple bunnlinja må komme inn, da slike konkrete modeller kan oppmuntre bedrifter til å endre måten de driver på i riktig retning. Som vi har definert tidligere innlemmer den triple bunnlinja både interessentene i en bedrift (altså det økonomiske aspektet), miljøet og samfunnet.

I nyere tid er det også noen som mener en fjerde komponent bør inkluderes, nemlig det digitale. De definerer dette som et «smart konsept» som omfatter den digitale yteevnen og ved hjelp av denne forsterker den triple bunnlinja ved at den fungerer som en systematiserende mekanisme som vil bidra til bærekraftig vekst hos bedriftene. Dette konseptet, som inkluderer de tre første samt denne fjerde omtales som den firdobbelte bunnlinja (Islam, Abd Wahab and Abdul Latiff, 2022).

Veien mot en bærekraftig økonomi kan bestå av blant annet følgende kjennetegn:

- Et system som oppfordrer til å minimere forbruket, eller et system som innfører kvoter for energiforbruk, varer og goder, vann og lignende (en form for rasjonering)
- Et system som maksimerer den samfunns- og miljømessige gevinsten over den økonomiske
- Et lukket kretsløp hvor ikke noe får gå til spille eller blir forlatt i naturen, et system hvor gjenbruk, reparering og omforming blir benytta fremfor resirkulering.
- Et system som legger vekt på å levere funksjonalitet og erfaring fremfor eierskap av gjenstander
- Et system designa for å premiere arbeid som fremhever den menneskelige kreativiteten og ferdighetene.
- Et system bygd rundt samarbeid og deling fremfor aggressiv konkurranse (Bocken *et al.*, 2014).
- **Forretningsmodellinnovasjoner** for bærekraft er definert som innovasjoner som skaper betydelig positive, eller reduserer betydelig negative, innvirkninger på samfunn og miljø gjennom endringer i måten organisasjonen og organisasjonens verdinettverk skaper, leverer verdier og fanger verdier, eller endrer sitt verdiforslag. For å kunne håndtere den stadig økende viktigheten av en bærekraftig fremtid må innovasjoner inneholde endringer i selve kjernen av forretningsmodellene. Dette må gjøres for å håndtere det som ikke er bærekraftig fremfor å finne opp «add-ons» for å rekompensere de negative utfallene av virksomheten. Ambisjonsnivået på

forretningsmodellene må være høyt og må fremfor alt fokusere på å maksimisere sosial- og miljømessig vinning, i stedet for å fokusere kun på økonomisk vinning (Bocken *et al.*, 2014) Igjen kan Elkington siteres, hvor tre bærekraftspilarer bør utgjøre basen for enhver virksomhet: økonomisk, miljømessig og sosialbærekraft.

- For å oppsummere kan vi si at man kan tenke seg at ut av en økonomisk teori springer et sett forretningsmodeller, som er en praktisk måte å utøve teoretiske tanker på. I samsvar med endring i økonomisk teori, fra en lineær økonomisk tankegang til en sirkulær tankegang har også forretningsmodellene behov for en oppdatering for å tilpasses de nye måtene å tenke på etter hvert om man er blitt mer bevisst på den lineære tankegangens mangler og begrensninger, og de negative konsekvensene tradisjonell økonomisk tankegang har på samfunn og natur.

3.0 – Metode

I dette kapitlet vil vi se nærmere fremgangsmåten for vårt arbeid, valgene vi har tatt i forskningsprosessen, og designet for vårt arbeid. Vi vil gjøre rede for våre utvalg og datakilder samt foreta en kort presentasjon av de bedriftene som utgjør vår case-studie. Vi vil også gå inn på noen etiske spørsmål, vår rolle og ståsted, samt validiteten av studien.

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte er en samfunnsfaglig metode måten man går frem for å innhente informasjon fra virkeligheten og hvordan man i etterkant analyserer den informasjonen man har samlet inn (Johannessen, Kristoffersen and Tufte, 2011). Vi har valgt en kvalitativ tilnærming til temaet vi ønsket å belyse. Oppgaven har båret preg av å være en eksplorativ undersøkelse, det vil si at våre oppdagelser har avdekt muligheter for videre undersøkelse i etterkant av vårt fullførte arbeid. Eksplorative undersøkelse har som formål å utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent, samt å gjøre til kjenne interessante problemstillinger som kan sees nærmere på i framtida (Johannessen, Kristoffersen and Tufte, 2011). For å utføre denne kvalitative metode av eksplorativ art valgte vi et casestudiedesign. Robert K. Yin definerer dette som en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i den virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare (Yin, 2007).

Kvalitative metoder registrerer og samler hovedsakelig inn data i form av tekster, lyd og bilde. Datakildene som benyttes kan komme fra svært ulike kilder. Noe data er samlet inn gjennom en konkret undersøkelse (notater fra observasjoner og intervjuer). Annen data kommer fra kilder som eksisterer uavhengig av undersøkelser og intervjuer, som til dømes offentlige dokumenter, bøker, brev, avisoppslag, audiovisuelle data, m.m.

I oppgaven vår har vi valgt å sette søkelys på å samle inn data i form av tekster og lyd. Tekstene består av faglitteraturen, både primær- og sekundærlitteratur, samt skriftlige presentasjoner og forretningsmodeller vi har fått av våre informanter som beskriver hvordan deres bedrifter opererer og hva som er verdiene som ligger til grunn i deres virksomheter. Av lyd er det de tre intervjuene vi har foretatt med våre tre informanter. Den ene av oss var fysisk til stede, mens den andre fulgte intervjuene over Teams.

Når man samler inn data i form av tekster og lyd vil det bety at man også arbeider med en kvalitativ tilnærming - en tekstenes tale (Johannessen, Kristoffersen and Tufte, 2011). Det som avgjorde valg av metode, var valget av problemstilling – i vårt tilfelle en inngående studie av fenomenet gründerbedrifter med grønne ambisjoner hvor vi intervjuer menneskene involvert i dette fenomenet. Den informasjonen de valgte å dele med oss inngikk i datagrunnlaget vårt. Dette innhenta vi gjennom lydopptak og i etterkant omgjorde vi materialet til tekst.

Forskningsmetoden viser vår plan for hvordan vi gjennomførte studien. Den har hjulpet oss å definere, velge ut, prosessere og gjøre analyser av de data vi har samlet inn. Den valgte metoden har bistått oss i å få vår oppgave til å fremstå som ekte og pålitelig.

For oss var det veldig viktig å få frem den personlige opplevelsen til informantene våre, vi la derfor opp til en uformell samtale hvor de fikk snakke fritt og naturlig om deres erfaringer med det å drive en bærekraftig bedrift, deres forståelse av begrepene, deres møte med virkemiddelapparatet, lokalsamfunnet, osv. Vi forsøkte å skape ei stemning hvor det faktum at det ble foretatt opptak skulle glemmes, og dialogen skulle flyte uten at det ble stivt og tilgjort. Vi reflekterer dette ønsket om å få frem den naturlige samtalen ved at vi i de fleste av våre sitater fra intervjuene har valgt å skrive disse i den formen de ble fortalt, det vil si at vi ikke har omskrevet til standard bokmål, men heller valgt å skrive ut ord for ord på informantens egen dialekt. Vi har også derfor ved flere anledninger valgt å gjengi ganske lange gjengivelser fra samtalene vi hadde med informantene fremfor å stykke det opp i stadige korte sitater per emne som berøres for å best mulig grad for at leseren av vår oppgave skal kunne «leve seg inn» i den romslige og åpne samtalen vi følte vi hadde. På samme tid har vi ved noen høver forsøkt å fortette noe der det har vært behov. Det vil si, i en fri dialog kan man ofte hoppe litt frem og tilbake, av den grunn kan samme tema bli rørt ved på forskjellige tidspunkt i en lengre konversasjon. For å skape en sammenhengende historie har da i noen tilfeller fortettet eller rekonstruert basert på metode brukt ved narrativ analyse og vår

forståelse av denne. I casestudier brukes også en slik narrativ eller fortellende framstilling, selv om det er en noe ukonvensjonell måte å rapportere på. Argumentet for å bruke en slik framstilling er at gir god innsikt i aktøren og konteksten aktøren befinner seg i, det er derfor vi tidvis har benyttet oss av en slik framstilling i vårt arbeide fordi vi fant dette som den mest adekvate måten for oss å gi bedre rom for informantenes refleksjoner, samt, som nevnt, gir god innsikt i informanten og hans/hennes omgivelse (Johannessen, Kristoffersen and Tufte, 2011).

3.1 Forskningsdesign

Når vi valgte et forskningsdesign, handla dette om å velge hvordan forskningsprosessen skulle gjennomføres. Valget vårt av forskningsdesign ble gjort for å på best mulig måte kunne svare på problemstillinga vi ville ta for oss, altså:

På hvilke måter operasjonaliserer “grønne gründere” bærekraft som en del av sin forretningsmodell?

Verbet eksplorere har betydningen å undersøke eller utforske. Vi har valgt et eksplorativt design da vi ønska å undersøke og utforske hvordan prosessen utvikler seg, dette fordi det feltet vi ønsker å analysere er et felt som fortsatt kan betraktes som umodent. (Comin *et al.*, 2020).

Samtidig er utviklingstakten høy og det gjøres mye forskning inn mot bærekraftig utvikling og operasjonell økonomisk teori. Vår observasjon av utviklinga til tre gründerbedrifter kan muligens bidra til å se hvordan en slik prosess har utvikla seg over tid. Vi ønska å se på hvordan disse tre bedriftene har gått frem i utviklingsprosessen ut ifra deres forståelse av bærekraft.

Innenfor samfunnsfagene finnes en rekke etablerte forskningsstrategier. Vi falt på casestudie og skal forklare hva dette er og hvorfor vi endte på dette valget. En casestudie defineres som et eller noen få tilfeller som studeres inngående ved at man samler så mye informasjon som mulig om et avgrensa fenomen. I vårt tilfelle er fenomenet forretningsmodeller i et bærekraftparadigme altså bærekraftige forretningsmodeller. For å oppnå bedre innsikt ønska vi nærkontakt og mente derfor at en casestudie ville være best egnet for oss (Johannessen, Kristoffersen and Tufte, 2011).

En forfatter, Mehmetoglu, beskriver en casestudie som «en metode som studerer sosiale fenomener gjennom grundig analyse av en case. Casen kan være en person, en gruppe, en

episode, en prosess, en kommune, et samfunn, eller en hvilken som helst enhet av sosialt liv» (Mehmetoglu, 2004). En annen forfatter, Yin, bruker en litt annen ordlyd og definerer det som «(...) en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensen mellom fenomenet og konteksten er uklare» Yin nevner fem komponenter som er vi bør ha med:

1. I en caseundersøkelse hentes problemstillinga fra praksis, i vårt tilfelle fra gründerbedrifter som bygger sin virksomhet på bærekraftig praksis, samt noen detaljer rundt deres møte med offentlig virkemiddelapparat, i hovedsak Innovasjon Norge.
2. Teoretiske antakelser som man gjør seg etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål, disse antakelsene leder til videre undersøkelser.
3. Analyseenheter: når problemstillinga er definert avgrenses enheten som skal studeres, for oss tre gründerbedrifter i Lofoten.
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene.
- 5: Tolke funnene, her har vi tolka funnene vi har gjort opp mot den eksisterende teorien (Yin, 2009).

Casestudier kan igjen deles i fire designstrategier, disse kommer an på antallet analyseenheter og antall caser som skal studeres. 1. Én analyseenhet og et enkeltcasedesign vil si at man får informasjon én enkelt enhet (et individ, et program, ei gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av et avgrensa system (organisasjon, samfunn, eller lignende). 2. Én analyseenhet i kombinasjon med et flercasedesign vil si at forskeren får informasjon fra én enkelt enhet, som nevnt før, innenfor studiet av flere systemer. 3. Ved flere analyseenheter får man informasjon fra flere individer, programmer, osv., innenfor studiet av et avgrensa system. Den fjerde strategien består av informasjon fra flere enheter, altså flere individer programmer, og så videre, innenfor flere systemer (Johannessen, Kristoffersen and Tufte, 2011).

Når det gjelder type data, har vi samla inn en god del myke data i vår oppgave. Noen mener muligens at harde data er å foretrekke og at disse er mer “vitenskapelig”, men det er stadig større aksept for myke data. Harde data er den type data som er målbare og lar seg derfor registrere med tall, på den andre siden har man myke data som må kommuniseres via tekst, bilder, lyd, og lignende fordi de er beskrivende. Harde data kan vi kalle kvantitative, mens myke kan vi omtale som kvalitative data, som igjen samles inn av kvantitative og kvalitative metoder. For vårt felt hvor mye ikke kan konverteres til rein statistikk blant annet fordi det

omhandler gründernes subjektive opplevelse av prosessen med å drive opp ei bærekraftig virksomhet mener vi at myke data er noe vi har kunnet føle oss bekvemme med å bruke for vårt arbeid. På samme tid har dette muligens kunne blitt støttet opp av eksisterende harde data som er innsamla av andre i samband med tidligere studier.

Vi valgte en empirisk tilnærming til oppgaven – fordi vi ville betrakte gjennom egne undersøkelser og analyser, ikke bare gjennom å beskrive fenomenet. Empirisk, erfaringsmessig, er det som bunner i eller stemmer med erfaringen, empirien. Ordet stammer fra det greske ordet *empeiros*, som har betydningen av 'noe som er opplevd eller erfart'. Det er et begrep som brukes i forskning om kunnskap innhentet ved hjelp av systematiske observasjoner og undersøkelser (empirisk dokumentasjon). Dette står i motsetning til antakelser og kunnskap utledet av teoretiske overveielser, personlige inntrykk (såkalt anekdotisk bevis) eller ikke-systematisk innhentede observasjoner eller erfaringer. Med andre ord ønska vi i oppgaven vår å basere oss på data vi innhenta gjennom tilbakemeldingene på deres opplevelser og erfaringer. Dette har vi så sett i sammenheng med teoriutvalget og med skriftlige datakilder om og av Innovasjon Norge, som vår hovedkilde i virkemiddelapparatet. Nasjonale planer og andre offentlige dokumenter er en del av dette datasettet.

Vi har valgt denne metoden fordi den passer til vårt behov og ønske om å gå i dybden, vi ønska oss en rik tekst, noe som best oppnås gjennom kvalitative intervjuer, altså en dialog mellom oss intervjuerne og informantene, fremfor en rein spørreundersøkelse. En slik type tilnærming begynte med en samtale hvor vi stilte noen innledende spørsmål som ga generell informasjon og så stilte vi noen oppfølgingsspørsmål for å kunne grave litt dypere. Siden vårt felt har mange begrep som kan ha uklar betydning, gå i hverandre, og brukes på ulike måter med ulikt innhold i ulike situasjoner og fagområder, ville ei kvalitativ tilnærming og et eksplorativt design hjelpe oss med å se hvordan ulike aktører definerer og forstår begrepa, vi ville se om de har den samme oppfatninga, eller om det mangler samsvar.

3.2 Utvalg og datainnsamling

Utviklinga av politikk, strategier og handlingsplaner for å oppfylle bærekraftsmålene og klimamålet i Parisavtalen foregår i økende tempo. Som nevnt i innledninga har EU vedtatt “Green Deal” som sin vekststrategi for et bærekraftig og karbonnøytralt Europa innen 2050, hvor innføring av sirkulær økonomisk tenking pekes ut som et av to hovedverktøy. På nasjonalt nivå i Norge ligger flere aktuelle Stortingsmeldinger og nasjonale strategier, i tillegg til vedtak gjennom nasjonalbudsjett. Vår undersøkelse vil måtte relatere seg til disse mer overordnede dokumentene.

Vi valgte å fokusere på tre reiselivsbedrifter i Lofoten, som har som uttalt mål å drive sin virksomhet basert på bærekraftig tankegang.

Når vi har valgt tre bedrifter i akkurat Lofoten, er det på bakgrunn av flere forhold:

Lofoten er en svært populær reiselivsdestinasjon nasjonalt og internasjonalt. I 2020 ble regionen sertifisert som bærekraftig reisemål (Innovasjon Norge, 2022). Merkeordninga skal være et verktøy for reisemål som ønsker å arbeide strategisk og strukturert med bærekraft, og driftes av Innovasjon Norge. Ordninga er forankret i tilsvarende sertifisering i EU. Lokalt i Lofoten organiseres sertifiseringen gjennom Destinasjon Lofoten, som er regionens reiselivsselskap, med både private og offentlige eiere.

Partnerskapet "Lofoten – De grønne Øyene 2030" er et privat-offentlig samarbeid som ble etablert mellom Destination Lofoten, Lofotkraft-konsernet og Lofotrådet - interkommunalt politisk råd for Lofoten vinteren 2020, med formål å få fart på omstilling til lavutslippssamfunnet gjennom felles innsats.

Partnerskapet har i samarbeid med et bredt utvalg av interessenter og aktører relatert til ulike næringer, akademia, interesseorganisasjoner og samfunnsaktører utviklet en felles vekststrategi og et veikart for "Lofoten De grønne øyene 2030". Veikartet ble vedtatt politisk i alle seks lofotkommunene tidlig i 2022 (Lofotrådet, Destination Lofoten and Lofotkraft, 2022). Strategien har pekt ut seks prioriterte programområder hvor "bærekraftig reiseliv" er et av disse. Strategien følges opp av et program som har ambisjoner om å utvikle kunnskap og løsninger for omstilling av en region.

En ambisjon med vårt prosjekt er å bidra til kunnskapsunderlaget som igjen kan være et bidrag i utvikling av programmet.

3.2.1 Datakilder

To datakilder er hovedgrunnlaget for vår analyse i denne studien:

Datasett 1: dokumentgjennomgang av offentlige plandokumenter og rapporter

Dette datasettet omfatter skriftlig materiale, primært i form av oppdragsbrev, strategiske dokumenter og øvrig skriftlig materiale fra og om Innovasjon Norge og reiseliv. Datasettet omfatter også en grov dokumentanalyse av offentlig politikk, som Stortingsmeldinger som omhandler "sirkulær økonomi" og grønn konkurransekraft.

Dataseett 2: Intervju med tre reiselivsbedrifter

Vi har utført kvalitative, semistrukturerte intervjuer. Dette gav oss fordeler som en spørreundersøkelse ikke ville kunne ha gitt oss, som blant annet muligheten til å utfordre informantene, stille oppfølgingsspørsmål, og at informantene selv kunne ta opp relevante poeng som vi ikke hadde tenkt over på forhånd. I forkant av intervjuet sendt vi over til informantene noen spørsmål/tema, slik at de kunne få litt tid til å forberede seg. Intervjuene foregikk som en dialog, der vi lot informantene stå for størsteparten av praten, mens vi ledet samtalen i den retninga som var hensiktsmessig for det vi ønska å belyse.

Vi ønsket å bruke deltakende observasjon i bedriftene, som del av datainnsamling – et slags feltarbeid. Deltakende observasjon gir forskeren nærkontakt med den felten og de situasjonene vedkommende ønsker å få kunnskaper om (Johannessen, Kristoffersen and Tuft, 2011). Et annet alternativ ville vært at vi heller var tilstedeværende observatører, det vil si at vi skulle engasjerer oss gjennom samtaler og intervjuer, men ikke direkte som deltaker, da ville blitt interesserte og engasjerte utenforstående. Grunnet smittesituasjonen på tidspunktet når dette skulle ha funnet sted ble det aldri mulighet til å gjennomføre noen slik form for feltarbeid og vi har derfor måttet basere oss utelukkende på intervjuene.

3.2.3 Presentasjon av case-virksomheter

Holmen/Lofoten AS er lokalisert på Sørvågen i Lofoten. De tilbyr overnatting, restaurant og opplevelsestilbud utviklet rundt lokal natur, mat og kultur. Virksomheten er bygd opp rundt et tidligere fiskebruk på en veiløs holme i Sørvågen. Virksomheten har utviklet seg over mange år, fra dagens eier og daglig leder kjøpte området tidlig på 2000-tallet. Daglig leder flyttet tilbake til Sørvågen i 2017, for å drive stedet på fulltid, og har pr 2020 tjue ansatte. Stedet tilbyr i dag overnatting i restaurerte rorbuer og nye overnattingshus.

<https://www.holmenlofoten.no/nb/>

Hemmingodden Lodge AS er lokalisert på Ballstad i Lofoten. Her tilbys det i dag overnatting, restaurant og opplevelsestilbud knyttet til hav og fisketurisme. Virksomheten er bygd på tuftene av tidligere fiskebruk og rorbuer, som har vært i familiens eie gjennom tre generasjoner. Kaianlegget på Hemmingodden er fortsatt heimehavn for andre deler av familien som driver fiske som yrke.

Virksomheten inngår i et familieeid konsern etablert i 2015. Målet med etableringen var å skape et levebrød på stedet hvor man kom fra, etter mange år med yrkes- og familieliv andre steder. I 2020 var selskapet registrert med 18 ansatte.

Morselskapet til virksomheten investerer og utvikler parallelt i nye konsept og virksomheter i og rundt Ballstad (Hemmingodden Lodge, 2022).

Lofoten Aktiv AS er en aktivitets- og opplevelses produsent(virksomhet) med base i Kabelvåg i Lofoten. Virksomheten startet opp under navnet Janns Adventure Lofoten i 1984. Firmaet eies og drives av Jann Engstad, i tillegg «en fast ansatt» leier han inn lokale turledere og guider ved behov. Lofoten Aktiv tilbyr turer og opplevelser for mindre grupper og individuelt reisende gjennom hele året, med utgangspunkt i Lofotens natur og kultur. Kajakk utgjør en viktig del av virksomheten, og gründer Jann Engstad har gitt ut egen ~~hånd~~ guidebok som beskriver 50 kajakkturet i og rundt Lofoten. Virksomheten er sertifisert som økoturisme-bedrift etter norske og internasjonale standarder. Virksomheten var den første reiselivsbedriften som fikk denne sertifiseringen i Norge.

<https://www.lofoten-aktiv.no/no/>

3.3 Validitet og reliabilitet

Innsamlede data er ikke virkeligheten, men presentasjoner av den. Et sentralt spørsmål er da hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet (Johannessen, Kristoffersen and Tufte, 2011) . Vi belyser tre forskjellige bedrifter med enkelte likhetstrekk i et begrenset geografisk område.

Troverdighet er helt vesentlig for at en studie skal være relevant som forskning. For å gjenkjenne forskningsmessig kvalitet, brukes ulike kriterier for reliabilitet og validitet. For kvalitative undersøkelser er disse noe annerledes enn for kvantitative studier (Johannessen, Kristoffersen and Tufte, 2011). Våre informanter er blant annet spurt og har uttalt seg om deres erfaringer i møtet med virkemiddelapparatet. Vi har valgt å ikke utvide datamaterialet med intervju av representanter fra Innovasjon Norge, på grunn av omfanget av oppgaven. På grunn av innretningen på oppgaven, ser vi at intervjuer eller spørreundersøkelser med aktuelle representanter fra Innovasjon Norge kunne styrket validiteten.

I vår studie ønsket vi å bruke åpne kilder som utgangspunkt. Det vil i praksis si at alle har fått sitatsjekk, og vil kunne trekke seg fra studien når som helst. Vi har valgt å nevne selve bedriftene med navn, men selve intervjuobjektene i empirien omtaler vi som informanter uten privatpersonens navn, da det er bedrifter per se som er hovedfokuset, ikke privatpersonen som sådan.

3.4 Refleksjon rundt egen rolle og ståsted

Som vi har nevnt kort tidligere skulle vår rolle være en åpen og nøytral rolle. I intervjusammenheng har vi prøvd å unngå å vise egne synspunkt og påvirke svarene på noen som helst måte. Vi har vinkla samtaler slik at vi får svar på det vi ønska å belyse, men vi har ikke gjort slik at vi får de svarene vi ønska basert på forutinntatte holdninger, altså ideer vi har på forhånd om temaet. Vår rolle var å finne svar på noe, men ikke å fabrikere ønskede svar.

3.5 Etiske problemstillinger

I og med at vår studie tenkte å ta i bruk intervju med konkrete personer, og de vil kunne være identifiserbare ut fra utvalg på tre bedrifter/case, har meldeplikt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) slått inn.

Intervju skjedde gjennom opptak på audiovisuelt medium, for så å bli transkribert ut til tekst.

I vårt tilfelle, ble meldeplikt utløst, ettersom data ble behandlet elektronisk, det vil si opptak i intervjusituasjonen og transkripsjon til tekst. Det var også tenkt bruk av opptak under observasjon, men dette falt ut, som tidligere forklart.

All deltakelse og opptak skjedde med godkjennelse fra deltakerne. Om en deltaker skulle ønske å trekke seg fra studien underveis, hadde de full mulighet til dette.

Vi har brukt aktiv sitatsjekk som metode, for at alle informanter skulle ha full kontroll på sin deltakelse og bidrag underveis.

4.0 Empirisk analyse

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra de to datakildene vi har basert oppgaven på.

Først vil vi presentere den aktøren i virkemiddelapparatet som er tettest på næringsutvikling innen reiseliv i Norge: Innovasjon Norge. Vi gjør en gjennomgang av strategiske dokument og planer med vekt på bærekraftig utvikling.

Innovasjon Norge mottar sitt mandat og prioriteringssignaler gjennom årlige tildelingsbrev fra regjeringen – vi har derfor gått gjennom et utvalg.

Videre vil vi presentere funn fra intervju med våre tre reiselivsbedrifter i Lofoten. Funnene presenterer vi i stor grad gjennom direkte sitat fra intervjuene fordi vi ønsker å formidle

informantenes egne refleksjoner og erfaringer relatert til forskningsspørsmålene presentert innledningsvis.

4.1 Virkemiddelapparatet: Innovasjon Norge

I Norge er Innovasjon Norge tillagt ansvar for reiseliv som fagfelt på oppdrag fra nasjonale myndigheter.

Innovasjon Norge skal bidra med kunnskap og faglige innspill til nasjonale og regionale myndigheter i nærings- og innovasjonspolitiske spørsmål på bakgrunn av sitt nettverk og kunnskap om næringslivet og bedriftenes utfordringer og rammebetingelser (Nærings- og fiskeridepartementet, 2022).

Deres ansvar går både på forvaltning og utvikling av reiseliv i Norge på strategisk nivå:

Innovasjon Norge har en viktig rolle i å tilrettelegge for at norsk reiseliv kan fortsette å utvikle seg i en mer klimavennlig og bærekraftig retning (Nærings- og fiskeridepartementet, 2022).

Samt å være kanal og representere reiseliv som nærings- og fagfelt utenfor Norges grenser. De innehar dermed rollen som Nasjonalt turistselskap. Til det har vi verktøyet Visit Norway, som er en del av Innovasjon Norges portefølje.

Parallelt har Innovasjon Norge i dag ansvar for oppfølging av reiselivets regionale organisasjoner og selskap, som Nordnorsk reiseliv og Destination Lofoten (samarbeidet har til nå i stor grad vært en forlengelse av Visit Norway - altså å sørge for best mulig markedsføring av norske destinasjoner).

Reiselivsnæringen har internasjonalt gått foran i å legge strategiske planer for egen bærekraftig utvikling: de var først ute med å utvikle sin egen sektorvise versjon av Agenda21 - forløperen til FNs bærekraftsmål. Dette til tross for at reiselivsnæringen kun er nevnt i Agenda21 med noen korte referanser til økoturisme som verktøy (Longvanes and Årethun, 2020).

I Norge ble bærekraftsmålene gjort gjeldende som en del av reiselivspolitikken fra 2007, og da som et av tre overordnede mål i regjeringens reiselivsstrategi *Verdifulle opplevelser* (Nærings- og handelsdepartementet, 2009). Her presenteres for første gang en nasjonal ambisjon om å gjøre Norge til en bærekraftig reiselivsdestinasjon. Innovasjon Norge tillegges en sentral funksjon som koordinerende ressurs. Strategien peker samtidig framover mot

endring i eierskap i Innovasjon Norge. Fra 2010 eies selskapet av staten og regionene i felleskap – noe som også skal få betydning for Innovasjon Norges rolle og oppgaver.

I 2017 vedtok Stortinget en ny melding om reiselivet *Opplev Norge – unikt og eventyrlig* (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016).

Samme år leverte Innovasjon Norge sammen med en rekke andre aktører (arbeidstakerorganisasjoner, miljøorganisasjoner og reiselivssammenslutninger) sitt innspill til regjeringens strategi for grønn konkurransekraft. Innspillet hadde tittelen *Mot et bærekraftig reiseliv - Veikart fra reiselivsnæringen i Norge* (Innovasjon Norge, 2017).

Dokumentet gir først en kortfattet gjennomgang av status for bærekraftstilstanden i norsk reiseliv, for så å sette opp en liste over hva som må gjøres om Norge skal lykkes med en bærekraftig reiselivsutvikling.

På senhøsten 2021 presenterte Innovasjon Norge en ny strategi utarbeidet på oppdrag fra regjeringen: *Nasjonal reiselivsstrategi 2030 – store inntrykk med små avtrykk*. Strategien legger til grunn det grønne skiftet og digitalisering som viktigste drivere for utvikling (Innovasjon Norge, 2021).

år	Tittel og funksjon	Hvem (ansvarlig forfatter)	Hva sier den om bærekraft?	Oppdrag Innovasjon Norge
2007	Verdifulle opplevelser – nasjonal strategi	Nærings- og handelsdepartementet	Bærekraft ett av tre mål.	Utviklet ti prinsipper for bærekraftig reiseliv, sammen med NHO reiseliv (2011): 1. Bevaring av natur , kultur og miljø 2. Styrking av sosiale verdier 3. Økonomisk levedyktighet
2012	Destinasjon Norge – nasjonal strategi	Nærings- og handelsdepartementet	Bærekraft som overordnet premiss. Presiserer: bærekraftig - tre likeverdige aspekter	
2017	Opplev Norge – Stortingsmelding	Nærings- og handelsdepartementet	Justering av vektning av verdiskaping i hht miljøhensyn. Verdiskaping som selvstendig mål (fortsett) men skal tilpasses natur, miljø og kulturens tålegrense	Utvikle verktøy for å beregne klimagassutslipp opp mot antatt verdiskaping. Mål: kunne styre PR ut fra ønske om å minimere utslipp og maksimere utslipp
2017	Mot et bærekraftig reiseliv – veikart for reiselivsnæringen i Norge – innspill til Nasjonal strategi for grønn konkurransekraft	Innovasjon Norge, NHO reiseliv, Virke, Fellesforbundet, Turistforeningen m.fl.	Bærekraft gjennomgående premiss. tar vare på natur- og kulturverdiene, styrker de sosiale verdiene, får fram stoltheten i lokalsamfunnene og utvikler nye arbeidsplasser, samt sikrer en verdiskaping som gjør reiselivet økonomisk levedyktig. Setter konkrete mål og arbeidslister for både myndigheter og næring.	
2021	Nasjonal reiselivsstrategi 2030 – store inntrykk med små avtrykk	Innovasjon Norge	Mål: klimaavtrykk ned, verdiskaping opp Mandat: utvikle flere konkurransedyktige og lønnsomme reiselivsbedrifter, skape helårlig sysselsetting og bidra til bærekraftig utvikling.	Videreutvikle verktøy/”kalkulator” som beregner klimautslipp, for å målrette markedsføring mot kundegrupper med høy verdiskaping og lave klimaavtrykk.

Tabell 1: Oversikt over nasjonale strategier fra 2007 til 2021 som omtaler bærekraft

En gjennomgang av oppdragsbrev fra Nærings- og fiskeridepartementet for perioden 2007 – 2022 viser at departementet først presiserer nasjonale utslippsmål som arbeidsmål også for Innovasjon Norges virksomhet i tildelingsbrevet for 2022, altså inneværende år.

Nærings- og fiskeridepartementet forventer at Innovasjon Norge har stor oppmerksomhet om klima og miljø, herunder miljøteknologi, og bærekraftige løsninger. I vurderingen av enkeltprosjekter skal bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsomhet være det grunnleggende kriteriet. I tilfeller der to prosjekter er like gode, bør prosjektet som er mest bærekraftig med hensyn til effekter på klima, miljø og samfunn, prioriteres (Nærings- og fiskeridepartementet, 2022).

Innovasjon Norge og verktøy

På Innovasjon Norge sine nettsider tilbys canvas-modellen i sin opprinnelige form. Det framgår ikke at organisasjonen tilbyr kurs eller bruk av den tredobbelte canvas som del av sin verktøykasse.

Som beskrevet i metodekapitlet, har Innovasjon Norge ansvar for merket “Bærekraftig reisemål”, og har i så måte en rolle som motivator og iverksetter av tiltak for en bærekraftig utvikling av norsk reiseliv, og med verktøy for de ulike regionene for å få det til.

4.2 Casebedriftene om bærekraft og begreper i bærekraftssfæren

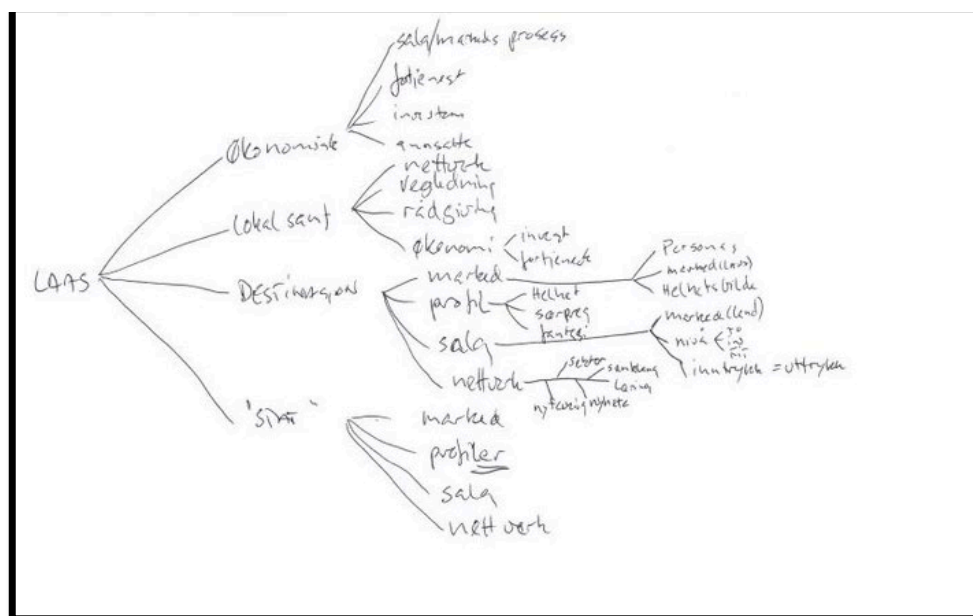
Vi spurte våre informanter om å beskrive deres forhold til bærekraft og deres tanker rundt dette temaet i et videre perspektiv. Der det er naturlig, har vi valgt å gruppere svarene under de tre perspektivene for bærekraftig utvikling: Miljømessig (inkludert klima og natur), sosial og økonomisk bærekraft.

Vår første informant beskriver sin forståelse av bærekraft slik:

“bærekraft førr mæ det e faktisk at æ må te mæ på en slik måte at æ har en mulighet til å selge samme varen, samme produktet om tjue år. Det vil si at æ behandla natur, behandla min egen økonomi, behandla samfunnet rundt mæ på en sånn måte at alle tre består”

Samme informant beskriver det han kaller en “mismatch” mellom forståelsen av bærekraft på ulike nivåer, og at dette utgjør et stort problem som kommer i veien for bærekraftig utvikling av reiselivet.

De fire nivåene, og deres ulike tilnærming har han beskrevet i denne skissa:



Figur 7: Bærekraft på fire nivå - Lofoten Aktiv

Vår andre informant beskriver hvordan hans bevissthet rundt bærekraft har utviklet seg siden oppstart i 2014 fra å ikke være veldig bevist på bærekraft til at hele tankesettet er endret og gjennomsyret av tanken om bærekraft

For bærekraft er alt, det er hele bildet. Vi fokuserer på alle tre elementene, det økonomiske, det sosiale og det miljømessige, det er nok på det miljømessige at vi er kommet kortest ... men, uten det økonomisk i bunn så får vi ikke gjort så mye med det andre.

Høsten 2015 sendte vår andre informant inn sin første søknad til Innovasjon Norge, da var prosjektet hans i første rekke retta mot fisketurisme:

i søknaden fokuserte vi blant annet på hvor mye fisk vi tok opp, hvor vi heiv fra oss slog, og den typen ting.

Vår informant utdyper hvordan hans bevissthet rundt det å drive bærekraftig har påvirket forretningsmodellen hans. Han svarer at enhver forretningsmodell bør være økonomisk bærekraftig, eller så vil den ikke vare lenge, man må ha søkelys på det økonomiske, sette opp budsjetter og ser når man kan gjøre ei satsning. Han gir oss så et eksempel som vi kan lenke opp mot det med sosial bærekraft. I noen år leide de inn eksterne tjenester som dekket behovet for regnskapsfører og økonomi og hadde i den sammenheng en del utgifter på dette. Det var allikevel litt rimeligere å leie inn tjenesten eksternt enn å skulle ansette noen selv. Allikevel, med god oversikt og orden i regnskapet kunne informantens bedrift gjøre ei

satsning, og ansatte derfor en person som kunne tar over regnskap og slik. Selv om dette ble noe dyrere så gav det stabilitet og fast jobb til noen i lokalmiljøet. Slik ble dette ei satsning på sosiale verdier. Og han forteller videre at det er sosial bærekraft de har hatt som retninga for sin bedrift, men påpeker igjen, at for at dette skal gå må først det økonomiske ligge i bunnen. Deretter kan de videre jobbe med det miljømessige og få inn flere elementer av dette. De gjør det de kan gjøre nå, være med å påvirke i rett retning, men påpeker at de kan ikke begynne med alt på en gang.

Suksess-faktorer for oss er når vi:

- Skaper gode, trygge og spennende arbeidsplasser – hvor folk trives!
- Har fornøyde gjester!
- Oppfyller bærekraftsmålene innenfor:
 - Sosial bærekraft
 - Grønn bærekraft
 - Økonomisk bærekraft
- Opplever støtte i lokalbefolkningen
- Gir lokal ungdom arbeidserfaring
- Bidrar til indre ro



Figur 8: fra presentasjon gitt om Hemmingodden Lodge 9.4.2022

Informant nummer to bemerker at i forhold til det økonomiske i selskapet, i selve forretningsmodellen, så er det markedet - kundene de må se rundt. De må se om selskapet leverer et godt nok produkt som kundene vil betale for, og at de ønsker å komme tilbake igjen. Som et eksempel på hvordan han tenker rundt miljømessig bærekraft så beskriver vår informant en prosess hvor de vurderte å bygge ut 160 nye sengeplasser på stedet, for å øke volum og vokse. En slik utbygging ville gjøre det trangt i området. I samband med dette tenkte de på hva er det kundene våre setter pris på her, jo det er roen, det at det er et lite samfunn og god kontakt mellom gjester og vertskap. I forbindelse med en workshop kom ideen om minihustankegangen over til rorbuene frem, og i dag har bedriften flere småbuer til utleie, plasser mellom gjeldene på odden. Poenget med minihus, eller tiny house, som har blitt ganske populært, særlig i Nord-Amerika de siste åra, er at disse husa er bygget slik at de kan når som helst transporteres vekk, uten å sette igjen noen spor. Med andre ord, skulle turismen bli borte, eller at man av andre årsaker vil legge ned virksomheten, så vil odden bli seende ut

slik den gjorde før. Disse småbuene er bevisst valgt bygget uten kjøkken slik at gjestene benytter seg av de lokale serveringstilbuda som finnes på stedet.

Et annet aspekt som er viktig for vår informant er at bedriften skal kunne fortsette uten ham, han mener det er ikke bærekraftig om bedriften er avhengig av person, verdiskapninga må fortsette, selv om han faller fra. Arbeidsplassene må bestå.

Zoomer man ut og ser det store bildet, så har arven etter min far utvikla seg videre, og håpet er at etter hvert kan noen andre ta det mer videre.

Vi tar opp spørsmålet om vekst, og hvordan dette kan oppleves som problematisk. Og vår informant har reflektert rundt dette. Man har vekst når man skaper noe, man må ha vekst når man invester i noe, hvis ikke så er fundamentet borte.

Det er nok mange paradoks - egentlig det meste vi gjør, og de valg man tar, så man gjør det beste man kan, ut ifra det man holder på med.

Vår tredje informant sier at hennes tanker om bærekraft er at det selvfølgelig har med miljø å gjøre, bruken av naturen og omgivelsene. Men det har også har like mye med lokalsamfunnet vi bor i å gjøre. Og til sist, det har med økonomien i det vi holder på med å gjøre. Når folk hører ordet bærekraft tenker de automatisk på ordet miljø, men at det har et større bilde, for vår informant så er deres virksomhet i et lite lokalsamfunn ytterst på kanten av verden:

«vi skal kunne bygg opp og driv den plassen, og den arbeidsplassen, på en sånn måte at, de som kommer etter oss, òg kan fortsatt med det, og at vi ikkje har ødelagt grunnlaget for de, som skal kom med... vi ska 'kje vær her evig tenk eg... og bevar teng sånn at det e nå igjen te generasjonan etter...»

Prioritering av bærekraftsmål

Vår tredje informant knytter bærekraftsmål opp til sin forståelse av bærekraft, og beskriver at alle målene er viktige. Men om hun skal plukke ut noen, så er kanskje det som handler om livet i havet, og livet på land; måten de høster av naturen og forbruker ressursene. Samt økonomien i det de holder på med. De er en bedrift i en vekstfase og arbeider fortsatt mot å nå et punkt der det spinner av seg på en god måte, men det er et håp om å komme dit – «så... økonomisk bærekraft e viktig, skape solide trygge arbeidsplassa for de ansatte...».

4.2.1 Miljømessig bærekraft

Vår informant er sertifisert økoturismebedrift, og har vært det lenge. Det vil si at han også har fulgt utviklingen innen reiseliv og forholdet til bærekraft, og hvordan begrepene har skiftet

“økoturisme er for komplisert, vi skal fokusere på et bærekraftig reiseliv”...og så gav han (fra Innovasjon Norge, red.anm.) en sånn veldig generell beskrivelse av ka det va: ta vare på bedriften, god økonomi, folk skal tjen nok penga, NATUREN va ikke nevnt. Det va det store skiftet. Da forsvann økologien.... for 15 år sida”

Primært handler dette om *markedsføring*, hva og hvordan den skal gjennomføres. Her matcher ikke hans virksomhets tilnærming og forståelse av bærekraft, med destinasjonsselskapet, på regionalt nivå, og det nivået han referer til som “staten” i form av Innovasjon Norge – Nordnorsk reiseliv sin tilnærming og forståelse - *“..det første store krasjet – fordi vi i årevis har holdt på med å selge alt til alle”*

Korona har slik vår informant ser det, synliggjort hva som kan skje, når grensene ble stengt, og nordmenn ble tvunget til å feriere i eget land:

“ja, det vil si at vi får «sydengjesta» som kommer nordover. Vi får fyllefesta i Henningsvær i stedet for folk som vil opplev natur.... så derfor har det voldsomme krasjet som har vært de to siste åran som har vært i Henningsvær”

“ok, det e vorres markedsføring som e feil, det e ikkje kunden som e feil”

Vår tredje informant drar frem at mye har endra seg de siste åra på grunn av covid, før pandemien var det heftig diskusjoner på stedet om det var rett å tillate store cruiseskip, mens nå mener hun at tilnærminga er den at man går i dybden og ser på hvor tålegrensa ligger for hvor mange gjester man kan ha. Det skjer noe, det utvikler seg i positiv retning, slik hun ser det, folk tenker i større grad på hva som skjer i verden rundt oss, folk tenker på miljø og bærekraft i alle mulige perspektiver, det er mye mer i tida nå enn for to år siden.

«e trur covid har framskynda det – at det går ennu fortar, både for at folk som då ikkje kunne sitt å jobb med sin reiselivskverdag fikk anledning til å gå i dybden på de tingane som veldig ofte blir liggane, fordi du ikkje har tid til å gjer det...men generelt tenk eg internasjonalt og nasjonalt og, i hvert fall i det segmentet som vi e i, så e det et voldsomt fokus på alt som har med bærekraft å gjer i alle mulige vendinge... så e det mange fine ord...og så e det og nån som har skjønna at vi kan’kje bare sei, vi må lev opp te...»

4.2.2 Sosial bærekraft

Et annet perspektiv knyttet til det samme, er hvordan vår første informant bevisst søker å bruke og samarbeide med lokalt eide bedrifter, som han kan stå inne forut fra sitt verdimeessige ståsted og sertifisert økoturisme-virksomhet, er lokal økonomisk verdiskaping:

“ikke sant, for da går alt overskudd tilbake til lokalsamfunnet, så da anbefaler æ dåkker å leie nede på ...”

Dette kommuniserer vår informant til sine kunder, og gjør slik sosial bærekraft og livskraftige lokalsamfunn til en del av sitt produkt.

Vår informant er opptatt av at hans virksomhet legger igjen verdier lokalt i form av penger.

«Når folk kommer til mæ og skal på en tidagers tur så får de beskjed om at de ikkje kjøp mat og ta med hit, vi har nok mat her».

Men også i form av *kulturmøter* mellom mennesker fra ulike deler av verden, som gjest som møter fastboende. Han beskriver det som svar på en utfordring i et område som Lofoten med mange tilreisende turister, hvor forholdet til lokalbefolkninga kan bli ambivalent. Noen beskriver det til dels som “invaderende”.

Vår informant sin måte å prøve å svare det ut på, som profesjonell aktør, er å skape verdier lokalt, gjennom sin forretningsmodell

«...det mest vellykka for mæ idet her, e jo når dæm kjøp vaffelkake og har litt jordbær på og brunost og sir “å den e jo søt” ... og så kan de spør på nabobordet “spis dokker den her?” Og plutselig har du en samtale og en utveksling av en form for informasjon som ikkje æ kan gje som guide, men som blir direkte gitt av lokalbefolkninga. Og det e økoturisme på sitt aller beste»

«At, de bruka pengan, de kjøp mat i butikken der vi kjøp mat og der snakka de med dæ.»

Et annet viktig aspekt av sosial bærekraft er den kulturelle delen, vår tredje informant trekker frem dette og sier

«eg tenk det e viktig å se verdiskaping i det vi ha gjort med å sett i stand nån gamle bygg som har kulturell og historisk verdi i den forstand at det e et gammelt feskemottak eller et rorbuanlegg som har vært brukt til feskeri, og at vi e opptatt av å trekk den historien videre på alle mulige måta, og det kan vi gjør sida vi har vokst opp her (...), og har vorre med på (...) det som har skjedd her... og å ta det videre og gjer det til nokka som man kan lev av heile året og som gjer arbeidsplassa og som e med på bygg opp lokalsamfunnet (...) det i siste instans då

e verdiskapning. Vi har brukt utruleg mykje ressursa på å bygg plassen, som igjen har drøppa på alle lokale leverandøra...»

Her ser vi hvordan det kulturelle også kan henge sammen med det økonomiske da det at det ved å ta vare på og omskape dette gamle fiskebruket ikke bare bevarer en del kulturarven, men også skaper jobb til lokalbefolkninga. Informant tre forteller litt vidare om det å ta vare på arven til lokalsamfunnet, og kommer inn på verdivalg

«Ja, det e mange ganga æ sku ha ønska at æ bare hadde en fast jobb å gå te... og det kunne æ jo ha valgt, og det kunne æ jo ha valgt, æ kunne jo ha valgt mæ borti fra det, så det e jo et valg... Æ har valgt det, og æ har valgt det for det at æ synst det va viktig, først og fremst at det va viktig å ta vare på...det som har vært, historien tell Lofoten – fiskerihistorien – at det ikkje berre bli glømt eller kjøpt opp eller...forsvinn og forvitra...og bli borte...og så trur e drivkrafta i det her har vorr at vi ønska å få lov å formidle det som vi alltid har synes ha vorr fint med Lofoten, helt i fra vi va småunga...»

4.2.3 Økonomisk bærekraft

Alle våre informanter er opptatt av økonomi som helt vesentlig del av forretningsmodellen – og det inngår i deres forståelse av bærekraft

“Og så skal det vær fortjeneste, det skal vær overskudd i bedriften, til å sett av penga, de skal vær investeringsvilje. Det vil si at æ må ha nok penga inn i bedriften til at æ kan sørg for av kajakkan fungere, kjøpe inn nytt utstyr at det ser bra ut, og så må æ ta vare på de ansatte.”

Vår tredje informant sier til viktigheten av økonomisk bærekraft at det handler ikke om personlig rikdom, det er hun ikke opptatt av, men en viss profitt er man avhengig av for å kunne drive vidare, for å kunne skape noe som har betydning for og skaper verdier for lokalsamfunnet.

4.2.4 Miljømessig bærekraft

Vår informant er opptatt av det samlede klimaavtrykket:

“denne personens reise og det totale forbruket av energi på turen må ikkje vær så stort at det går utover alle grensa, det vil si at æ markedsføre mæ kun i det engelsktalende Europa og tysktalende Europa”

“der finnes det en match med min måte å tenke på. Det vil si at æ har et produkt som de kundan som finnes innenfor den sfæren også leita etter”

Den samme informanten bruker klimaavtrykk som mål, og ønsker konkret ikke gjester med lengre enn fire timer reisetid, og med opphold under fire dager, for å balansere ut sitt fotavtrykk, ut ifra vår informants beregninger.

«De som må reis mer enn fire tima med fly for å kom hit, vil æ ikkje ha»

Det som er interessant for oss, er hvordan han har tatt dette inn i sine vurderinger av hvilke kunder han vil ha, og som hans produkt og tjenester markedsføres mot.

Informant tre kommer også innpå temaet og snakker om at de jobber ut ifra en bærekraftig tankegang hvor målet er å få besøkende som blir litt lenger enn bare en svipptur

«vi har hatt tre daga som et gjennomsnittsmål, nå e vi nu kommet opp te fire som mål. Det e mange som e mykje lenger enn det, men vi prøva å jobb ut i fra det, at de skal være lenger og at de skal, ikkje fer å flakk i mellom i alle retninge, men ha en base og...ikkje kom te Lofoten for én dag og fer igjen...kom te ferjeleiet, og kjør ut te Å, og sei “e ha vært i Lofoten” og så fer avgårde igjen...»

Hun beskriver at man snakker mye om bærekraftstankegang, men går kanskje ofte ikke dypt ned i detaljene.

“Vi sier vi selger et bærekraftig produkt og sender folk hit og dit, men viss alle skal flytte seg med privathelikopter fra plass til plass rundt i Norge og sirkle rundt overalt så er det kanskje ikke det mest bærekraftige måten ...”

4.3. Bærekraft og forretningsmodellinnovasjon i egen virksomhet

“I hvilken grad kan forretningsmodelleinnovasjon bidra til økt bærekraft, og på hvilken måte?”

Vår informant (Lofoten Aktiv) er opptatt av å jobbe langsiktig:

“Æ får en ny aktivitet i år, men det e sju år sida æ begynte å gjør mæ kjent med den, ka som skal til, bare for å vær sikker på at når livsløpet til en aktivitet begynne å synke så må du ha nokka nytt som tar over, eller så må du endre på en av de andre aktivitetan.”

Slik vi forstår vår informant, er dette et bevisst valg som er gjort for å gjøre forretningsmodellen mer robust, og slik styrke bærekraften langs alle de tre perspektivene.

Informant nummer tre bemerker at hun laget et forretningskonsept i 2003 som hun kalte for opplevelsesturisme, men det var alt for tidlig, hun lagde sitt eget begrep, «fleks-liv», noe som nå kalles for «workation». Når hun ser tilbake på forretningsmodellen sin fra 2003 bemerker hun at lite har endra seg, grunntakene er der fortsatt. Det hele begynte med at hun jobbet i oljebransjen:

«og det va en bransje som ha mykje midla te å bruk for sine ansatte å reise rundt omkring på teambuilding og på møta og ledermøta osv. Og e... min tanke var at vess eg skull trekk me te bake te Lofoten, vess e sku far heim, ka ville eg DÅ ha sett pris på, når eg kom hit...Og samtidig så va det heile min barndom med mange søsken, vi mått vær forsynt med veldig mykje. Når e fløtta herifra så kom jo bruen over te...det e jo såpass lenge sida...i 1982...og då...det va en dagstur å fer te Leknes å handle, så vi fikk brød en gong i vekka, og ho mamma baka, og vi sylta og safta og ho laga alt mulig rart av fesk og vi...alt som kunn etes i fjæra eller i marka det kom i en eller anna form på bordet...og vi lært å nøtt oss av det som e rundt, fordi vi mått det – det va'kje økonomi te nokka ainna, så....og e høres frøktelig gammel ut, når æ snakka om det, føl æ men...men det e iblanda, det e det som e basen for vårres kjøkken her. ... det e ka...det e ikkje nåkka problem for en fancy kokk å lag god mat hvis han kan velge fritt på øverste hylle med ingrediensa, men ka når du får...så mykje, det HER ska du bruk...tryll gourmetmåltid ut av det her...det e dær de skille sæ ut de som e veldig god, og de som ikkje e fullt så god...så det e egentlig ei sammenknytning av...min egen jobberfaring og ka e sjøl villa ha satt pris på, med bedriftsbrillan på, samtidig kobla det i sammen med nåkka veldig nedpå, nåkka jordnært og min barndom og forhold te matauk om du kan sei...så alt det der e kokt litt i hopen te...og det e mykje som e ganske nedstrippa her...»

Inspirert av barndom hvor lokale ressurser ble benyttet samt et arbeidsliv i voksen alder som innebar mye reising, har informant tre tidlig utviklet en forretningsmodell som nå er mer og mer populær i ei tid hvor snakkes mye om kortreiste matvarer, workation, å ta vare på det lokale, tilbake til tradisjoner som er i samsvar med omgivelsene rundt, en helhetlig modell hvor naturen og lokalsamfunnet er i balanse, osv. I hennes forretningsmodell blir gjestene med på en slags dannelsesreise, basert på egen barndom lærer barna som er på besøk å arbeide med råvarene fra stedet, de lærer hvordan man skaffer mat, de er blant annet med på å skjære torsketunger og lignende.

«Det e egentlig ikkje nåkka hokus pokus med, vi bare vev ting littegran i sammen med det som va og det som e... og så får vi gjesta som reis hit for å oppleve maten, og de beskjedne bærekraftige ingrediensan, og som samtidig synes det e helt fantastisk å sjå at en 12-åring står og skjær tunga med sylskarp kniv og tungpiggen og....så det e, eg vil jo sei at det e

kulturformidlinga i lag med den bærekraftige måten å høst av naturen på, og egentlig de enkle tingane...som e vårres, det e det vi klar å kok i hopen te... verdia førr oss sjøl og lokalsamfunnet».

Og, legger informant tre til, det er allikevel i begrenset volum. Nå de arrangerer eventene sine har de mange kokker, det gjøres mye, og det er håndverk, men maksimalt tjue gjester; og allikevel skal arrangementet bære seg, både for bedriften og for de som er involverte

«så det e jo folk som e vellig til å bidra til en sånn type...relativt bærekraftig måte å driv butikk på (...) den typen drift e jo hektisk når det står på...men hvis du kan ha en bedrift som går året rundt, med f.eks å kjør et sånt opplegg kvar måned. Det e mindre slitasje i gjennomsnitt, i hvert fall på de ansatte, det mindre slitasje på bygg, det e mindre slitasje på absolutt alt. Det e relativt mykje mindre forbruk av både det eine og det andre av strøm og vann og det e mindre produksjon av søppel, det e ...ja du kan lev på ein mer begrensa...ja,det e ikkje volum rett og slett, det e meire kvaliteten på opplegget som gjer at det går, og vi ser, at hvis vi bare får bittelittegran tid på oss, så kan vi driv sånn som det her... og det fungerer». Forretningsmodellen har vært et «levanes dokument, men grunntanken i han har ikke forandra seg stort. Det vi kommer nærmar og nærmar e at vi meir henta oss inn. Når du e ny bedrift så prøva du gjerne å tekkes alle...men det går ikkje, og vi ser jo meir og meir at vi treng ikkje det...vi har funne vårres nisje i det vi skal gjer, og nu e det meir, ka e skal sei: finspissing. Og bortskrelling. Ja, det skal vi fokuser på, det kan vi ta vekk, det e for mykje distraksjon (...) Og i og med at vi har gjort en gjennomgang – i alle fall foreløpig - gjennom Miljøfyrtårnsertifiseringa. Så vi tenk å gå litt vidare på en ennu strengar sertifisering, som setter ennu tydeligere krav til oss. Ikkje bare innafør, men ennu tydeligere mål og nå (...) Vårres forretningsplan, når vi nu igjen revider, det e meir en innsnevring eller en tydeliggjøring, ..enn at vi skal gjer nokka anna. Vi får klarar og klarar bilde...på korr og kem vi e... og så går det også litt på at de to sise åran med covid, har gjort at vi har måtta se på alt på nytt igjen...vi har vorre veldig retta mot internasjonalt marked, som mange andre måtta retta oss mot et meir norsk marked de siste to åran, og så sei vi at det kan vær nå å fortsette med. Så at vi må på en måte favne begge framover, men har jobba veldig mye med kem vi skal rette oss mot, og korsn og det med at de vi samarbeider med òg skal ha en bærekraftstankegang, kontinuerlig går gjennom leverandørene og samarbeidspartnere og hvis ikkje de har et sånt fokus, så skrella vi de vekk...

Når vi snakket med informant to om det praktiske rundt bærekraft, i ei tid der «alle» snakker om temaet, så lurte vi på hvordan det er å navigere seg rundt alle begrep og uttrykk relatert til dette temaet, da svarer han at det er et vanskelig område å ta ned til det enkelte individet, det har i alle fall vært det. Men de har den siste tida vært igjennom et «mannskapsbytte», de har satt seg ned sammen og tenkt igjennom verdiene de har satt, kulturen i bedriften, satt av tid til

ukentlige møter som en del av drifta og tror de fleste etter hvert forstår konseptet. Han sier han selv heller ikke hengte helt med i begynnelsen, spesielt med å få ord ned på papir, men mens de jobber med det innser han at

«jo “vi e jo midt i det, faktisk” ... vi gjør jo akkurat det her...men man skjønt ikkje det...først... og sånn trur eg det blir med enkeltindividan også...jaja...man gjør jo mykje av det, men du veit ikkje faktisk at vi gjør det, ...eller at det passa, og så må man jo kanskje juster litt òg. Men det e interessant det derran e...og få bruk kanskje kulturen...altså skap en bedriftskultur, som tar med seg de elementan, som en naturlig del i...i...bedriften videre».

Han fortsetter med å fortelle oss hvordan bærekraft etter hvert er blitt et fundament for hans bedrift, men i starten var ikke alle begrepene helt på plass da ikke alt var kommet så langt i bedriftsverden på det tidspunktet de startet opp.

4.3.1 Samarbeid versus konkurranse

En av våre informanter, informant én, beskriver viktigheten av å ha lokalt nettverk og lokale samarbeidspartnere. Bedriften har direkte kontakt med tre overnattingssteder, som alle er lokalt eid. Disse kan vår informant ha direkte dialog med, for å selge sine produkter gjennom disse overnattingsstedene. Og samtidig sender han kunder som trenger overnatting til disse stedene.

Vår andre informant legger til at på Ballstad foregår et omfattende samarbeid, og det er ikke nødvendigvis slik at man må være en reiselivsbedrift for å være med i samarbeidet, men hovedfokuset har vært reiselivsaktører. Fokuset har vært å løfte, de prøver å utvikle hele stedet med å løfte opp hver enkelt aktør. Han fortsetter med å fortelle oss hvordan bærekraft etter hvert er blitt et fundament for hans bedrift, men i starten var ikke alle begrepene helt på plass da ikke alt var kommet så langt i bedriftsverden på det tidspunktet de startet opp. Han mener at de spisset mer inn på dette gjennom bedriftsnettverket Destinasjon Ballstad, et nettverk støttet av Innovasjon Norge med mål å utvikle. Dette nettverket er for alle bedrifter på Ballstad, spesielt for reiselivsbedrifter, men ikke utlukkende dette.

Om dette med å samarbeide i slike nettverk, som det de har på Ballstad, om det er bærekraftig eller ei legger informant to til:

Ja, æ trur det e bærekraftig i stor grad, og spesielt her i forhold til det med sosiale bærekraft. Men også den økonomiske bærekrafta... for vess man e mæ å hjelpa andre, så ser teng som kan gi muligheta for inntekta, og at de å kuinn gjør at de også utvikla seg og kan ha den økonomiske tryggheta i bunn, så e det jo før de og en bedre mulighet for å tørr å sats, og ta det vidare...

4.3.2 Lokalsamfunnet – forholdet til andre interessenter

Vår informant har over mange år hatt et bevist forhold til andre enn de som kan sees som kommersielle interessenter, og ser det som en viktig del av sin virksomhet å drive veiledning og opplæring:

“Æ har jo brukt en del tid på barn- og ungdomsskola”

Som nevnt i forrige avsnitt om sosial bærekraft, så nevner informant tre at hennes istandsettelse av fiskebruket også drypper på andre lokale leverandører, og igjen felleskapet i form av skattekroner.

Grunnleggende verdi: *Vess en gjest har vært på besøk hos dæ en dag og ikke har lært nokka nytt, så har du feila.* Den tredje informanten vår ser på seg selv og sin virksomhet som den perfekte integreringsarena, både retta mot nye folk som kommer for å bosette seg, enten permanent og midlertidig, og retta mot den lokale skolen. Hun ser på sin bedrift som en arena hvor flere som har falt utenfor, kunne fått sjansen til å mestre. Dette er ting som for henne er viktig, i det store bildet. Her kan man referer til forretningsmodellinnovasjon – og det sosiale laget.

4.4 Bærekraft og Innovasjon Norge

“Hvordan legger virkemiddelapparatet til rette for innovasjon og operasjonalisering av bærekraft i forretningsmodeller?”

Vår informant oppfatter at det er vanskelig å få gehør hos IN for å gjøre endringer. Dette går mest av alt på det han oppfatter det slikken at de fortsetter i samme bane som før. Det vil si med å markedsføre alt til alle. Samt at Innovasjon Norge ikke er lydhøre for å legge til rette for markedsføring som ivaretar og søker å få gjester som gjør at det økologiske fotavtrykket som del av opplevelsen går i null, eller aller helst i pluss. Hans påstand er at det er de store hotellkjedene som har fått satt premissene for utviklinga, og at de ikke har hatt fokus på bærekraft.

Min forretningsmodell finns ikkje hos Innovasjon Norge, den e ikkje tilstede. Vår informant har utviklet sitt konsept basert på sin forståelse av bærekraft. Den har ikke passet sammen med Innovasjon Norges forståelse av sitt oppdrag og mandat når det kommer til tilskudd. Vår informant har søkt tilskudd til utvikling i mange år, til sammen sju ganger.

“...æ har jo fått tilskudd fra IN for første gang, og det e jo litt artig fordi det her e sjuende gangen æ har sendt inn. Og alle gangan har vært på nye aktiviteta og alle svaran har vært at det e ingen andre som gjør det så vi kan ikke gi penga til dette her...”

Vår informant peker “mismatchen” mellom forventet produkt, slik det er solgt ut i sosiale media av Innovasjon Norge, gjennom VisitNorway og lignende, og for eksempel, sikkerhetsrisikoen som finnes mellom den forventningen og det faktisk landskapet som de reisende møter

“... ellers så glem dem av å fortell at her har vi saustia og så har vi folkstia... du må vær veldig våken for plutselig går det en svakere sti ned til høyre der skal du ikke gå...”

Han peker også på at det ut fra vår informant sin erfaring synes som Innovasjon Norge ikke tilbyr eller vektlegger verktøy som setter gründere i stand til å beregne økologisk fotavtrykk som del av sitt produkt.

Han påpeker at han gjennom “å identifisere sitt eget produkt i forhold til det markedet du skal selge det” og understreker igjen at her ligger mismatch mellom hva bedriften (hans) har solgt, det destinasjonsselskapet vil promotere, og det nordnorsk reiseliv og Innovasjon Norge «selger» utover – i Norge og i verden.

Vår andre informant svarer på samme spørsmål at han til enhver tid sparrer med Innovasjon Norge før innsending av søknad om tilskudd, og undersøker hva som er deres forståelse av bærekraft, hva som er deres fokus, og spør Innovasjon Norge hva som må til for bedriftens prosjekter kan bli bedre, sett i deres øyne. Han forteller oss at det med åra blitt et større fokus på bærekraft fra Innovasjon Norge. Han har bakgrunn fra mange år som saksbehandler, og det gjør at han vet hvordan han skal skrive gode søknader om tilskudd, og at noe av det han har skrevet etter hvert er blitt tatt inn i Innovasjon Norges beslutningssystemer.

Vår tredje informant, som tidligere har nevnt at pandemien har vært med på å endre en del tankemønstre og operative metoder mener at reiselivet generelt har vært flink til å innrette seg. Organisasjonene de må forholde seg til har jobba kjempegodt gjennom covid, er hennes inntrykk og erfaring, med mange kurs og webinar, og veldig mange har vært involvert fra EGGA, LoVe utvikling, Inkubator Salten, alle har jobba knallhardt for å støtte opp om bedriftene som har hatt behov for det. Og mange har brukt tida på å få miljøsertifiseringer i Lofoten

«e veit ikkje korr langt austover i Lofoten det går, men det går i alle fall, sekkert fra Svolveær og vestover, mange som har brukt tida...og der kommer jo og, kanskje Innovasjon Norge inn i bildet».

Bedriften har vært en del av Innovasjon Norges FRAM-program gjennom pandemien, et program som har vært til stor støtte, og legger til

«der går du igjennom alle dine, alle forskjellige delar av bedriften – eller ka du gjer eller alt i fra markedsføringa di, og personaljobbinga og absolutt alt...før å se... på korsn du gjer det, og bærekraftsmål og heile, heile, ja absolutt alt. Og selv om vi hadde jobba godt med det i fra før, og det blei meir sånn “check in” og se, og så var det kjempenyttig. Det tenk jo e at det ha vorr det som vi har hatt med Innovasjon Norge og gjør som har vorre desidert best».

Ellers luftes en liten frustrasjon om at de som de har jobba med hos Innovasjon Norge kunne tatt seg en tur rundt hos bedrifter, for saksbehandlerne sitter vanligvis bare og bearbeider nøkkeltall basert på en mal, hadde de besøkt bedriftene kikka litt på hva de jobber med ville de muligens økt forståelse, slik det ofte er i dag behandles alle helt likt.

«Hvis man tar utgangspunkt i korsn man definer innovasjon, som ikkje treng å vær nåkka helt nytt å fancy, men det kan være en NY MÅTE å gjere ting du har gjort før, på...så tenke æ, vi har to prosjekta, som egentlig...ja, vi har egentlig tre men vi har to prosjekta som vi har levert søknad på te Innovasjon Norge, og e ha brukt VANVITTIG MYKJE TID på de søknadene. Og e har skreve de sjøl, og eg trur ikkje eg e kjempedårlig til å skrive søknader, det e ikkje det det går i...men det e liksom å få forståelse for, eller at de rett og slett LYTTA. Den eine søknaden har eg faktisk då EGGA utvikling med på... og i det første møtet blei det liksom, nei det e aldri om det her går...No har vi FÅTT tilskudd til det prosjektet, men e har brukt...et år... i hvert fall på å få ...forklar de ka det går i ...ka det e snakk om ... og prosjektet e allerede... og idéan e akseptert av NFR inn i Skattefunn, og så då overprøva allikevel Innovasjon Noprge og velge å sei “Nei, men det her e ikke nok innovasjon”...men visst det går inn i Skattefunn og forskningsmidler, så e det veldig sannsynlig at det e bittelitt innovasjon i det heile...»

Og videre tas det opp bevilgning av midler og en del selvmotsigelser i den sammenheng, hvor Innovasjon Norge som skal fokusere på nytenking til tider kan være muligens litt for konservative, litt tilbakeholdne:

«“vi kan jo ikke sett å del ut penga, hvis vi ikke veit korsn det går, fordi vi må vær sekker på at det går godt, før vi...”

Slik beskriver vår informant et møte med saksbehandler i Innovasjon Norge. Hennes perspektiv og forventning til er at å ta risiko akkurat er Innovasjon Norge sin rolle:

«Du skal vær med å invester hves du veit at det får suksess, men hvis det ikkje... sånn fungerer ikkje innovasjonsverden – der må du ha en ti-tolv dårlige idéa for å få den eine... og det e nok at den eine, gode – du treng ikkje tolv gode... så e føl det ha vorr litt sånn, og e har jobba i mange år med innovasjon, også i forhold te miljø og grønn energi...så ikkje sant, du kjenn jo igjen...så e tenk at innovasjon Norge skal ha en litt meir pådriverrolle, for å få ting realisert, heller enn – det e mulig e ha messoppfatta men – de BURDE hatt en rolle meir som en oppmuntrer og pådriver te å få prosjektan dine rektig, i stedet for å på en måte, (latter) sabel de ned før du har fått begynt».

Hun har full forståelse for at Innovasjon Norge har en rolle hvor de må vurdere bruken av midler, og at de skal bidra med risikoavlastning, men informanten mener det burde være større takhøyde og at spesielt i utkant-Norge trenger man *...at når trur på det vi gjer*».

Informanten forteller også fra Lofotkonferansen hvor det ble diskutert om hvordan å snakke om bærekraft uten å nevne ordet da det begynner å bli et uthulet begrep. Det hjelper ikke man nevner begrepet føler hun, men samtidig må man nevne det i søknader til Innovasjon Norge for å rettferdiggjøre det man skal gjøre for man skal følge nasjonal politikk og være med å bidra til bærekraftsmålene. Det er et konstant ritt på fem års budsjett frem i tid som er ganske vanskelig når man skal utvikle et produkt, det blir som kvalifisert gjetning.

Produktutvikling

Vi har tidligere nevnt at vår informant som ser på været som ressurs, når dette samarbeidet ble lagt fram for Innovasjon Norge var tilbakemeldinga lunken i starten, følelsen er at de kun forholder seg til tall som hentes fra regnskapet. Etter hvert har holdninga snudd seg til noen rimelig brukbart, men vår informant har brukt *frøktelig lang tid*. Informanten vår har lest reiselivsstrategien til Innovasjon Norge og vet at der er slike tanker om verdien av å gi tilbake til lokalsamfunn nevnt spesifikt. Følelsen er at det ligger i strategien lenger opp i systemet, men er ikke sildra ned i kulturen i organisasjonen. I tillegg er til syvende og sist fokuset deres på økonomi og gjennomføringsevne. Vekta legges tyngst på den økonomiske verdiskapninga fremfor den sosiale verdiskapninga. Og dette er kanskje litt tanken i bedrifter generelt legges det til, man snakker om bærekraft, men man går ikke i detaljer.

4.4.1 Reiselivets “grønnvasking” - selge stort versus liten nisje

Vår først informant peker på fra sitt ståsted som økoturismebedrift, har vært en veldig positiv utvikling i Innovasjon Norge de siste årene. Det handler blant annet om at de har tatt i bruk «Personas» som verktøy (Nordlandsforskning, 2017). Ifølge vår informant har han jobbet ut

fra en slik tenking lenge, hvor han identifiserer og helt konkret markedsfører sine produkt for en mindre gruppe folk

“Æ har valgt mine gjesta, mange som lure på koffør har du berre sånn herre folk som e sånn og sånn og denne alderen”

Flere av våre informanter peker på NETTVERK blant de verktøyene i Innovasjon Norge sin kasse, som de har brukt og hatt nytte av

“...det her e Innovasjon Norge sitt sterkeste og beste kort som dem har hatt over lang tid...fått folk til å jobb i lag, tvunget folk til å jobb i lag... vi jobba i lag med på bedriftsnivå for å gjør oss flenkar”

“for tyve år sida ville æ ikkje fortalt noen om noen ting som æ gjør, æ villa ikkje hjelpa noen av de som e omkring her for viss æ hjelpa dem så tap æ penga..”

Vår informant beskriver hvordan han samarbeider konkret med det som tidligere kun ville vært betraktet som konkurrenter, nå er det både konkurrenter, men også samarbeidspartnere gjennom at de sender kunder til hverandre, både til de som har tilsvarende produkt, og produkter som støtter opp rundt totalopplevelsen for Lofoten Aktiv sin kunder

“og begge to tjene penga på samme tingan”

For Lofoten Aktiv har det vært reiselivsklyngen Arctic365, med 80 partnere som har betydd mest. En av de viktigste bidragene er veiledning og kunnskap for å utvikle en mer robust økonomisk forretningsmodell. Vår informant beskriver konkret gjennomgang av sin prismodell og veiledning på hvordan han kunne rigge den for å øke sin fortjeneste.

Vår informant trekker også fram et annet virkemiddel som det er opp til sentrale myndigheter å ta i bruk, og som etter hans oppfatning vil være et godt bidrag og skritt i riktig retning for å få reiselivet over i en mer bærekraftig retning: turistskatt, eller lokalt besøksbidrag. Hans oppfatning er at det vil kunne være et virkemiddel som kan komme i gang raskt.

Informant tre tar opp temaet kvalitet over kvantitet og forteller oss at

«det e ikkje lett å beskriv alt, hold på å sei: det her e produktet. Men e trur at måten vi gjer ting på, kanskje ikke selve produktan, men måten vi jobba med det heile på, e det som du ikkje helt kan sett fengern på...som allikavel betyr nokka i...i det heile, og som skapa en verdi både for gjestan og for me sjøl og... eg trur jo mange reiselivskonsepta, altså for å beholde økonomien i de så, så tenk man volum og man tenk...altså - det skal tas betalt for alt, og du må sørg for å få betalt...og da har du kanskje ikke tid, verken til gjestan, eller te...så vi prøva å snu litt på det, vi

prøve å tenk: mindre volum, men at vi laga en innpakning på det heile som gjer at gjesten aksepter at prisen kanskje e litt høgar, og tar igjen på den måten».

4.4.2 Reiseliv som næringsområde

Reiseliv e det siste ville vesten ...

Bakgrunnen for denne uttalelsen er hvordan “guide” ikke er et definert yrke med en fagutdannelse i Norge. Vår informant setter det i sammenheng med at reiseliv ikke er å betrakte som et næringsområde som trenger eget departement, men kan følges opp av et næringsutviklingsselskap som Innovasjon Norge. Næringen er fortsatt “ung” i Norge, og det er ikke krav til sertifisering eller yrkesutdannelse som for eksempel guide

Mangel på forståelse for at reiseliv faktisk er en profesjon.

..en underliggende pilar: Å løfte status

5.0 – Analyse

I dette kapitlet vil vi analysere og drøfte nærmere innhentet informasjon med utgangspunkt i hovedproblemstillingen for oppgaven:

På hvilke måter operasjonaliserer “grønne gründere” bærekraft som en del av sin forretningsmodell?

Til grunn for vår analyse ligger intervju med innehavere og ledere av tre reiselivsbedrifter presentert i kapittel 4.2 - 4.4. I tillegg til sine betraktninger som de har delt gjennom intervju, har intervjuobjektene delt skriftlig presentasjoner og betraktninger knyttet til tema.

Analysen er tematisert etter de fire forskningsspørsmålene vi har brukt underveis i oppgaven.

Vi vil sammenholde informasjon og utsagn fra intervjuene, med informasjon og data fra nasjonale strategiske dokument og planer, i alle hovedsak knyttet til Innovasjon Norge som virkemiddelaktør og faglig ansvarlig for utvikling innen reiseliv, som presentert i kapittel 4.1 Parallelt vil vi drøfte funnene i lys av teorigrunnlaget som er presentert i kapittel 2.

5.1 Bærekraft, begreper og bedrifter

Hvordan forstås bærekraft og begreper i bærekraftssfæren i en bedriftssammenheng?

I alle våre tre case, beskrives deres grunnleggende forståelse av bærekraft slik at vi kan kjenne igjen definisjonen fra begrepet *bærekraftig utvikling* og Brundtlandrapport *Vår felles framtid* fra 1987, som dette eksemplet viser:

“bærekraft fører meg det er faktisk at jeg må se meg på en slik måte at jeg har en mulighet til å selge samme varen, samme produktet om tjue år. Det vil si at jeg behandler natur, behandler min egen økonomi, behandler samfunnet rundt meg på en sann måte at alle tre består”

Slik ser vi også at bærekraftsforståelsen omfatter alle tre perspektiver som er beskrevet og kjent i kjente teoretiske rammeverk som beskrevet i kapittel 2: økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft.

I vår analyse har vi vært interessert i å forstå om de grønne gründerne har samme eller et ulik filosofisk (ontologiske) forståelse av bærekraft. Hvordan fyller gründerne begrepet med innhold sammenlignet med begrepsforståelsen i teori.

Det framstår for oss at bærekraft inngår som en del av verdigrunnet for virksomhetene. Formålet med deres bærekraftstilnærming går dypere enn at dette er bra for virksomheten, eller noe de vil smykke seg med kun av omdømmehensyn.

Gjennom intervjuene ser vi at forholdet og beskrivelsene av forståelsen, gjerne knyttes opp til konkrete historier, likeså mye som de beskrives ved bruk av “fancy” begrep. I den grad det trekkes inn andre begrep, er det først og fremst fordi vi som intervjuer tar fram begrep som gjerne brukes i media eller andre offentlige sammenhenger.

Vår oppfatning er at grunnen ikke er at våre informanter ikke er kjent med begrepene, men mer at de kanskje ikke trenger de.

To av gründerne kobler sin interesse og motivasjon for bærekraftsperspektivet sitt, til sin heimlass. De har begge kommet “heim” etter mange år utenfor regionen, og kobler bærekraft til det å skape.

Eller som en av våre informanter uttrykker det: *“For bærekraft er alt, det er hele bildet.”*

Samtidig ser vi grader av, og ulike prioriteringer mellom de ulike perspektivene på bærekraft. Dette vil vi se litt nærmere på i kapitlet under.

5.2 Økonomi, teori og praksis

Hvordan forstås bærekraft i ulike økonomiske rammeverk? I kapittel 2 har vi gått gjennom og presentert ulike økonomiteorier og hvordan de forholder seg til bærekraft i lys av tre ulike diskurser. I hvilke av disse teoretiske rammeverkene finner vi igjen våre grønne gründerne? Det er fristende å si for alle tre sin del at “dette har vært en reise”. Og vi kan si at den pågår fortsatt.

Alle tre ønsker å drive sin virksomhet med minst mulig negativ påvirkning på det naturmiljøet de er en del av. Graden av bevissthet rundt sin egen rolle og hvordan virksomhetens aktivitet påvirker miljø og klima er likevel ulik.

I et kretsløpsøkonomisk perspektiv, vil det hele tiden måtte være balanse mellom input og output av grunnressurser for at systemet skal fungere. Og våre informanter gir uttrykk av å være opptatt av dette, men må samtidig være pragmatiske siden de må forholde seg til et system i resten av samfunnet som ikke alltid deler samme verdisyn.

Økonomisk bærekraft understrekes som et viktig element av alle tre og til dels som en grunnpilar for virksomhetens eksistens for å kunne bygge opp under sine ansatte, altså for å kunne bygge opp under den sosiale bærekraften.

Svak og sterk bærekraft

Selv om alle våre informanter har et ideologisk ønske om å ha søkelys på miljø og naturverdier og det vi har forklart tidligere i teorikapittelet som sterk bærekraftig utvikling, blir det utfordrende når det kommer til stykke. Deres virksomheter er en del av et større økonomisk system som per i dag fungerer slik det fungerer, et system som i all hovedsak er tuftet på klassisk økonomisk tenking, og de må derfor ofte være pragmatiske og la noen aspekter veie tyngre enn andre.

Konkurransen versus samarbeid

Et fellestrekk vi oppdaget i vår studie var den positive innstillinga til samarbeid mellom bedrifter i lokalsamfunnet fremfor å kun sette søkelys på egen suksess. De var alle opptatte av at ikke bare dem selv, men hele lokalsamfunnet deres måtte lykkes, noe som best lar seg gjøre gjennom å hjelpe og løfte frem hverandre.

Et konkret eksempel er utviklingsprosjektet Destinasjon Ballstad, finansiert gjennom Innovasjon Norge. Det er et medlemsbasert nettverk med mange reiselivsbedrifter, samt mange andre bedrifter på steder som ikke nødvendigvis har tilknytning direkte til reiselivet. Hovedfokuset med nettverket var samarbeid.

Det var med å løfte Ballstad, prøve å utvikle hele stedet, gjennom å løfte hver enkelt aktør.

Vår informant mener at denne måten å arbeide på, i nettverk som dette, i stor grad er en bærekraftig måte å arbeide på. Spesielt bidrar det til den sosiale bærekraften. Og i tillegg er det positivt for den økonomiske. Ved å bruke samarbeid som et verktøy utvikler man også

kvaliteten. For om man er med å hjelpe andre, som ser ting som kan gi muligheter for inntekter, og at de også kan gjøre at de også utvikler seg og kan ha den økonomiske tryggheten i bunn så er det jo for dem også en bedre mulighet til å tørre og satse og da det videre. Og dette er en styrke fremfor en vanlig konkurransesituasjon, det er en styrke, du får et sted som Ballstad på kartet, det viktigste er at det er mangfold. Som vi tidligere har tatt opp i teorien så ser man i et organisk verdenssyn som ligger til grunn i økologisk økonomisk tenking, ikke på hver komponent som adskilt, og prinsippet om konkurranse kan ikke løse våre sosiale og miljømessige utfordringer, da hver enkelt sine handlinger vil påvirke omgivelsene rundt vil det i det større bilde heller lønne seg å samarbeide. Sammen får man til mer, fremfor å fokusere på å være sterkest og klatre over de andre

5.3 Forretningsmodellinnovasjon som verktøy for bærekraft

I hvilken grad kan forretningsmodelleinnovasjon bidra til økt bærekraft, og på hvilken måte?

Stikkord: verdiløfte, skape – levere – fange verdier

Forretningsmodellinnovasjoner for bærekraft er definert som innovasjoner som skaper betydelig positive, eller reduserer betydelig negative, innvirkninger på samfunn og miljø gjennom endringer i måten organisasjonen og organisasjonens verdinettverk skaper, leverer verdier og fanger verdier, eller endrer sitt verdiforslag.

Samarbeid i nettverk

Eksemplet fra Ballstad er et konkret døme på hvordan nettverksprosjekter kan forsterke samarbeid som del av forretningsmodellen, og slik kan styrke den samlede bærekraften. I dette tilfellet med spesielt fokus på de sosiale og økonomiske lagene i forretningsmodellen.

Operasjonalisering av verdiløfte i et bærekraftsperspektiv

Vess en gjest har vært på besøk hos dæ en dag og ikke har lært nokka nytt, så har du feila

Marked og valg av kunder

Det er et velkjent verktøy i markedsføringsverden, å identifisere kundegrupper og målrette markedsføring for å tiltrekke seg disse. Flere reiselivsaktører markedsfører seg mot særskilte grupper, men svært få gjør det med et så tydelig bærekraftsfokus, og tar det inn som så konkrete valg i sin forretningsmodell.

To av våre case beskriver et forhold til sine kunder i form av beviste valg: slik de framstiller det, er det i stor grad de selv som velger sine kunder, og ikke en markedsføring basert på å

selge seg for at kundene skal velge de. Det betyr også at de stiller krav til sine kunder om bærekraftig atferd og handlinger. Det igjen betyr at de velger bort eller støter fra seg kunder som ikke føler seg vel med slike krav eller føler seg avskrekket av det på andre måter.

To av våre case-bedrifter jobber aktivt med å definere sitt marked ut fra hva som er bærekraftig energiforbruk og samlet økologisk fotavtrykk. Et konkret operasjonelt grep de tar, er å legge opp til lengre opphold. Dette kan vi finne igjen i med Veikart for bærekraftig reiseliv (2017) og også Nasjonal strategi for reiseliv (2021)

Virkning av covid

Våre case-bedrifter har alle tre fått merket covids påvirkning på sin virksomhet. De har samtidig gode og ikke bare negative erfaringer med pandemien. Spesielt en av bedriftene vi har intervjuet, tar opp hvordan covid har gitt flere reiselivsaktører tid til å reflektere, også over hva og hvordan deres bidrag til ei bærekraftig utvikling MÅ bli, også på grunn av påtrykk fra kundene:

Nån som har skjønna at vi kan 'kje bare sei, vi må lev opp te...

Økt bevissthet følges opp av tiltak hvor innovasjonen går fra breddemarkedsføring til mer spisset markedsføring med fokus på bærekraftig innhold: ta vare på natur og ta vare på kultur.

5.4 Virkemiddelapparatet som tilrettelegger

Hvordan legger virkemiddelapparatet til rette for innovasjon og operasjonalisering av bærekraft i forretningsmodeller?

Vi har sett på i hvilken grad det er sammenheng mellom Innovasjon Norges tilnærming og forståelse av bærekraft, og de de møter, i vårt tilfelle grønne gründere innenfor reiseliv. Som en del av dette, har vi sett på hvordan våre informanter opplever at Innovasjon Norge arbeider sammenlignet med nasjonale målsettinger og strategier. Vi har sett på utviklingstrekkene i Innovasjon Norge over et ganske langt tidsspenn. Primært fordi våre case har hatt kontakt med Innovasjon Norge over mange år, men også for å se hvordan deres rolle og forståelse av bærekraftig utvikling korresponderer med internasjonale og nasjonale trender.

Det er verdt å notere at Innovasjon Norge nettopp har flere roller i forhold til reiseliv: som statlig utviklingsaktør med faglig ansvar for utvikling av feltet, som nasjonalt markedsføringsorgan OG som økonomisk tilskuddskanal. Våre informanter forholder seg til og omtaler Innovasjon Norge i disse ulike rollene. Denne organiseringa er ikke uproblematisk.

To av våre virksomheter beskriver det som vanskelig å komme gjennom eller få gehør for innovasjonsideer direkte forankret i deres forståelse av bærekraft og natur- og samfunnsverdier.

Innovasjon Norge får først og fremst sitt mandat og prioriteringer gjennom årlige oppdragsbrev fra Nærings- og fiskeridepartementet. Formålet har ligget fast i perioden vi har undersøkt, fra 2007 til i dag. I oppdragsbrevet for 2022 beskrives hvordan Innovasjon Norge skal prioritere prosjekter

I vurderingen av enkeltprosjekter skal bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsomhet være det grunnleggende kriteriet. I tilfeller der to prosjekter er like gode, bør prosjektet som er mest bærekraftig med hensyn til effekter på klima, miljø og samfunn prioriteres.

Presiseringen kan uansett tolkes dithen at Innovasjon Norge i sitt oppdrag skal prioritere verdiskaping i form av bedriftsøkonomisk lønnsomhet. Og at bærekraftperspektivene klima og miljø og samfunn slår inn først når dette er vurdert. Relatert til begrepsparene sterk og svak bærekraft, kan vi si at Næringsdepartementet ligger nært “mikke mus”- tilnærmingen. Det vil si at det økonomiske perspektivet eller bunnlinja teller mest, mens klima og miljø og samfunn ligger over og blir hensyntatt til slutt.

Gode verktøy

Sertifiseringsordninger som Miljøfyrtårn og Økoturisme er eksempler som trekkes fram av våre informanter som gode verktøy. Prosessen med å bli sertifisert etter slike ordninger trekkes fram som nyttig og/eller viktig som bevisstgjøring i utvikling av virksomheten og produktene som skal leveres.

Ulike nettverk organisert eller finansiert gjennom Innovasjon Norge, trekkes fram som nyttige for utvikling av bedriften, både som læringsarena og utviklingsarena. Konkret nevnes Reiselivsklyngen Arctic 365 og FRAM-programmet for ledere.

6.0 – Oppsummering og konklusjon

“nå som har skjønna at vi kan ’kje bare sei - vi må lev opp te...”

Økonomisk teori eller praksis

Som vi skrev i innledningen: er det 30 år siden begrepet “bærekraftig utvikling” ble lansert og varsellampene ble satt på om at verdenssamfunnet må ta grep for å gi bærekraftige levekår for

menneskeheten på den jorda vi lever på. Forskning har siden da påvist at vi ikke har vært i stand til å bremse utviklingen som påvirker jordas klimatiske forhold, og at vi er på vei mot en temperaturøkning som vil endre livsvilkårene på jorda betydelig (IPCC, 2022).

Bærekraft oppleves fortsatt som komplekst, til dels diffust og enda til uthullet som begrep. Den mest funksjonelle forklaringsmodellen pr i dag, er basert på Elkingtons “trippel bunnlinje”, hvor miljø/klima og naturverdier utgjør én dimensjon, kultur- og samfunnsverdier en annen, og økonomiske verdier den tredje. Elkington har selv kommentert sin egen modell, og påpekt at den har fått ikke-intenderte følger, gjennom å bli brukt som alibi i et kapitalistisk system hvor profittmålene fortsatt har høyest prioritet, og målene for samfunn og natur sjelden nås. Den triple bunnlinjas mål var å forandre kapitalismen, den var aldri ment som et system for regnskapsføring. (sett inn ref. Elkington,2015) Innovasjon

I denne oppgaven har vi hatt både teoretiske og empiriske ambisjoner som grunnlag for sammenstilling og analyse – gjennom konkretisering ønska vi å se kritisk på forholdet mellom gründere med grønne ambisjoner, økonomisk-teoretiske begrepsverden innen feltet, og om og hvordan de henger sammen, og bidrar til utvikling i reell bærekraftig retning.

Så, hvordan operasjonaliserer grønne gründere bærekraft som en del av sin forretningsmodell?

Ut fra våre tre case fra små reiselivsaktører i Lofoten tør vi påstå følgende:

“Grønne gründere” har et bevisst forhold til hvordan de skal rigge sin forretningsdrift på en mest mulig bærekraftig måte.

Grønne gründere sin forretningsmodell er verdibasert *ut over* å skape økonomiske verdier. Og vi ser at vektleggingen av natur og samfunnsverdier er ulik hos hver enkelt bedrift. Samtidig bruker de sin forretningsmodell som operativt verktøy for å muliggjøre sine visjoner og dermed versjoner av bærekraft.

Gjennom våre caser har vi fått innblikk i dynamiske, kreative og åpne personers virke, med det vi opplever som stor skapertrang.

Gode verktøy

Sertifiseringsordninger som Miljøfyrtårn og Økoturisme er eksempler som trekkes fram som gode verktøy for økt bærekraft i våre caser. Prosessen med å bli sertifisert etter slike

ordninger trekkes fram som nyttig og/eller viktig som bevisstgjøring i utvikling av virksomheten og produktene som skal leveres.

Ulike nettverk organisert eller finansiert gjennom Innovasjon Norge, trekkes fram som nyttige for utvikling av bedriften, både som læringsarena og utviklingsarena. Konkret nevnes Reiselivsklyngen Arctic 365 (Artic-365, 2022) og FRAM-programmet for ledere (Innovasjon Norge, 2020).

To av våre virksomheter beskriver det som vanskelig å komme gjennom eller få gehør for innovasjonsideer direkte forankret i deres forståelse av bærekraft og natur- og samfunnsverdier.

Forretningsmodellinnovasjon – vi har ikke fått direkte svar fra våre intervjuobjekt på at verktøy som forretningsmodellering er det de bruker for å utvikle sine virksomheter. Derimot har vi fått svar på at forretningsmodellene er under kontinuerlig utvikling, og at de påvirkes av ny kunnskap som virksomhetseierne får tilgang på.

Bevissthet om bruk av slike verktøy er ikke det de nevner, men de har stor grad av bevissthet og konkrete prosesser rundt hva de mener trengs for å skape en bærekraftig forretningsmodell for sin virksomhet.

Det kan virke som enda mer operative verktøy og modeller som Miljøfyrtårn bidrar til å konkretisere hva de vil gjøre.

Bredt perspektiv på verdiskaping

Alle de tre bedriftene vi har med i vår studie, fokuserer på verdiskaping i et bredere perspektiv enn kun det økonomiske. Vekting av miljømessig og sosial verdiskaping er litt ulik. Et funn er at samfunnmessig verdiskaping synes å være det som trumfer miljø og natur, når det kommer til prioritering. Stabile arbeidsplasser, inkluderende arbeidsmiljø, lokal samfunnsutvikling gjennom lokalt engasjement i nettverk og organisasjoner er operative grep som står i fokus.

Full fart - økt endringstakt

Fokus på omstilling av næringslivets og konkrete bedrifters konkrete ansvar og rolle i bærekraftig utvikling virker fra vårt ståsted å akselerere; uten å ha god empiri og statistikk å lene oss på, har vi bare under arbeidet med denne oppgaven sett at det fylles på med verktøykasser i form av kurs, veiledere og utdanninger som alle skal sette næringsaktører i

stand til å oppfylle krav og finne sin vei til å drive reelt bærekraftig. Med mandat til å utøve rollen som nasjonal innovasjonsmotor har Innovasjon Norge en viktig rolle å spille. Av våre funn kan det virke som de ikke helt har klart å balansere omstillinga som bærekraftsaktør innenfor sine roller for reiselivet: fra å være en markedsfører av Norge i utlandet, økonomisk risikoavlaster som forlenget tilskuddsarm for nasjonale myndigheter til å gi faglige råd og innspill til de samme. For å sitere en av våre informanter

“ det er en mismatch mellom de ulike nivåene i forståelsen av bærekraft...Min forretningsmodell finnes ikkje i Innovasjon Norge ”

Det gjør at relevansen av våre spørsmål i denne oppgaven, kan virke å ha endret seg underveis.

Nye skritt?

Våre funn er bygd på et begrenset utvalg av aktører, og vi har konsentrert studien til reiseliv som næringsfelt. I en videre studie kunne det være interessant å gjøre en bredere anlagt studie, med flere aktører, og eventuelt sammenligne mellom ulike geografiske områder. Det kan da være interessant å gjøre en sammenlignende analyse, ut fra parametere som for eksempel geografi, størrelse, næringsfelt og så videre. Problemstillinger det kunne være aktuelt å jobbe videre med basert på funn i vår oppgave, kunne være å fokusere på sosial og samfunnsmessig bærekraft. Det kan være fellesnevner for mange flere bedrifter. Lokale bedrifter som drivkraft for grønn omstilling kan være lett å overse når støtteapparatet i større grad er rigget for store bedrifter, eller rundt de samme aktørene. Små og mellomstore reiselivsaktører eller regionale initiativ som “Lofoten De grønne øyene”, kan finne måter å samhandle på som ivaretar ressursgrunnlaget

Litteraturliste

- Amit, R. and Zott, C. (2010) 'Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change', *Long Range Planning*, 3(2–3), pp. 216–226. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630109000533>.
- Artic-365 (2022) *Klynge samarbeidet Arctic-365*. Available at: <https://www.arctic-365.no/om-oss> (Accessed: 1 May 2022).
- Bjartnes, A. (2015) *Det grønne skiftet - stans Norges veddemål mot klimapolitikken*. Frekk forlag.
- Bocken, N. M. P. *et al.* (2014) 'A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes', *Journal of Cleaner Production*, 65, pp. 42–56. doi: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.
- Classen, S. (2021) *Core Sustainability: Triple Bottom Line – Equity*, Cascadia College. Available at: <https://cascadiaupdates.wordpress.com/2021/05/24/core-sustainability-triple-bottom-line-equity/> (Accessed: 22 May 2022).
- Comin, L. C. *et al.* (2020) 'Sustainable business models: a literature review', *Benchmarking*, 27(7), pp. 2028–2047. doi: 10.1108/BIJ-12-2018-0384.
- Daly, E. (1972) 'In Defense of a Steady-State', *American Journals of Agricultural Economics*.
- Elkington, J. (1998) 'Accounting for the Triple Bottom Line', *Measuring Business Excellence*, 2(3), pp. 18–22.
- Elkington, J. (1999) *Cannibals with Forks*. John Wiley and Sons Ltd.
- Elkington, J. (2018) '25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink', *Harvard Business Review*.
- European Commission (2019) *A European Green Deal*. Available at: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.
- Finansdepartementet (2021a) 'Meld. St. 14 (2020 – 2021) Perspektivmeldingen', 14.
- Finansdepartementet (2021b) *Nasjonalbudsjettet St.meld.nr. 1, 2021-2022*. Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-1-20212022/id2875458/?ch=8>.

de Freitas Netto, S. V. *et al.* (2020) ‘Concepts and forms of greenwashing: a systematic review’, *Environmental Sciences Europe*, 32(1). doi: 10.1186/s12302-020-0300-3.

Hammer, S. (2017) ‘Bokanmeldelse’, pp. 2016–2018.

Hemmingodden Lodge (2022) ‘Gründerhistorien på norsk - presentasjon gitt 9.4.22’.

Hickel, J. and Kallis, G. (2020) ‘Is Green Growth Possible?’, *New Political Economy*, 25(4), pp. 469–486. doi: 10.1080/13563467.2019.1598964.

Ingebrigtsen, S. and Jakobsen, O. (2007) *Circulation Economics*. Edited by Laszlo Zsolnai. Verlag Peter Lang.

Ingulfsvann, A. S. (2020) ‘What does the brand tell us? – Sustainability and responsibility in a circular perspective’, *Journal of Cleaner Production*, 246. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118993.

Innovasjon Norge (2017) ‘Mot et bærekraftig reiseliv - Veikart fra reiselivsnæringen i Norge’, p. 20. Available at: <https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/b8ac6752ac3f463ebcc8ebb357121b07/veikart-barekraft.pdf>.

Innovasjon Norge (2020) *FRAM - Det nye reiselivet i Nordland*. Available at: <https://www.innovasjon norge.no/no/om/kontorer-i-Norge/nordland/nyheter2/fram---det-nye-reiselivet-i-nordland/?fbclid=IwAR0Qemms9hBIBi-AKTGxkEMWomRiwpjKE5hh1h890WhVKpl04EFQ77XUeQg> (Accessed: 24 May 2022).

Innovasjon Norge (2021) ‘Nasjonal reiselivsstrategi 2030 – store inntrykk med små avtrykk’, (April). Available at: <https://business.visitnorway.com/no/strategi-for-norsk-reiseliv/>.

Innovasjon Norge (2022) *Merket for bærekraftig reisemål*. Available at: <https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/reiseliv/merket-for-barekraftig-reiseliv/> (Accessed: 1 May 2022).

IPCC (2022) *Mitigation of Climate Change, Climate Change 2022*. doi: 10.1201/9781003264705-7.

Islam, A., Abd Wahab, S. and Abdul Latiff, A. S. (2022) ‘Annexing a smart sustainable business growth model for small and medium enterprises (SMEs)’, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(2), pp. 22–46. doi:

10.47556/j.wjemsd.18.2.2022.2.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. and Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Abstrakt.

Joyce, A. and Paquin, R. L. (2016) 'The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models', *Journal of Cleaner Production*, 135, pp. 1474–1486. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.06.067.

Klima- og miljødepartementet (2021) 'Klimaplan for 2021-20', 13, p. 212. Available at: <https://www.regjeringen.no/nm/dokumenter/meld.-st.-13-20202021/id2827405/>.

Lofotrådet, Destination Lofoten and Lofotkraft (2022) *De grønne øyene*. Available at: <https://degronneoyene.no/>.

Longvanes, L. and Årethun, T. (2020) *Berekraftig Verdiskaping*. Fagbokforlaget.

Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.

Miljødirektoratet (2022) *FNs klimapanel med kraftfull rapport om klimaløsninger*. Available at: <https://www.miljodirektoratet.no/aktuelt/nyheter/2022/april-2022/fns-klimapanel-med-kraftfull-rapport-om-klimalosninger/>.

Nærings- og fiskeridepartementet (2016) 'Meld. St. 19 (2016–2017) - Opplev Norge - unikt og eventyrlig', 19. Available at: <https://www.regjeringen.no/contentassets/95efed8d5f0442288fd430f54ba244be/no/pdfs/stm201620170019000dddpdfs.pdf>.

Nærings- og fiskeridepartementet (2022) *Statsbudsjettet 2022 – Oppdragsbrev til Innovasjon Norge*. Available at: <https://www.regjeringen.no/contentassets/70163e970fde43eb9463c79f4def0a0e/innovasjon-norge-2022-oppdraagsbrev.pdf>.

Nærings- og handelsdepartementet (2009) 'Verdifulle opplevelser. Statusrapport - Nasjonal strategi for reiselivsnæringen', p. 50. Available at: http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/rapporter_2009/verdifulleoppvelser_status09.pdf.

NHO (2018) *Fakta om små og mellomstore bedrifter*. Available at: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore->

bedrifter-smb/ (Accessed: 20 May 2022).

Nikolaou, I. E., Tasopoulou, K. and Tsagarakis, K. (2018) 'A Typology of Green Entrepreneurs Based on Institutional and Resource-based Views', *Journal of Entrepreneurship*, 27(1), pp. 111–132. doi: 10.1177/0971355717738601.

Nordlandsforskning (2017) *Fiktive personer skal lokke flere til Nord-Norge*. Available at: <https://forskning.no/okonomi-nordlandsforskning-partner/fiktive-personer-skal-lokke-flere-til-nord-norge/329403>.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C. L. (2005) 'Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept', *Communications of the Association for Information Systems*, 16(July). doi: 10.17705/1cais.01601.

Pastakia, A. (1998) 'Grassroots ecopreneurs: change agents for a sustainable society', *Journal of Organizational Change Management*, 11(2), p. 157. Available at: <http://esc-web.lib.cbs.dk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3994317&site=ehost-live>.

Prieto-Sandoval, V., Jaca, C. and Ormazabal, M. (2018) 'Towards a consensus on the circular economy', *Journal of Cleaner Production*, 179, pp. 605–615. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.12.224.

Rodgers, C. (2010) 'Sustainable entrepreneurship in SMEs: A case study analysis', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(3), pp. 125–132. doi: 10.1002/csr.223.

Senter for økologisk økonomi og etikk (no date). Available at: <https://www.nord.no/no/om-oss/fakulteter-og-avdelinger/handelshogskolen/senter/sooe/Sider/default.aspx> (Accessed: 22 May 2022).

Stockholm Resilience Centre (2016) *Bryllupskaken*. Available at: <https://www.stockholmresilience.org/>.

Svartdal, I. H. and Kristoffersen, B. (2022) 'Piloting Arctic transformation: Why in my backyard (WIMBY)?', *Under review for Energy Research and Social Sciences*.

United Nations (2015) *Sustainable Development Goals*. Available at:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (1987) *Vår felles framtid*. Tiden Norsk Forlag.

Walley, E. E. and Taylor, D. W. (2002) 'Opportunists, champions, Mavericks . . .? A typology of green entrepreneurs', *Greener Management International*, (38), pp. 31–43. doi: 10.9774/GLEAF.3062.2002.su.00005.

Yin, R. K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. Liber.

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research*. Sage.

Zadek, S. (2001) *The Civil Corporation - The new economy of corporate citizenship*. Earthscan Ltd.

Vurdering

Referansenummer

153466

Prosjekttittel

Forretningsmodeller for bærekraftig utvikling? En case-studie av tre oppstartsbedrifter i Lofoten

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektperiode

28.02.2022 - 15.12.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato

08.03.2022

Type

Standard

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i mastergradsprosjektet:
«Forretningsmodeller for bærekraftig utvikling»?

Dette er en forespørsel om å delta i et mastergradsprosjekt hvor formålet er å belyse på hvilke måter gründere med ambisjoner om å være en del av det grønne skiftet håndterer utfordringer og muligheter, og hvordan deres erfaringer kan bidra til utvikling i bærekraftig retning. Nedenfor finner du informasjon om målene for prosjektet og hva det vil innebære for deg å delta.

Formål:

Prosjektet vårt er en case-studie som vil tar for seg et utvalg oppstartsbedrifter (gründerbedrifter) i Lofoten. Gjennom intervju med kjerneaktørene i bedriftene, ønsker vi å finne ut på hvilke måter de som gründere med grønne ambisjoner søker å operasjonalisere bærekraft inn i sine forretningsmodeller. Den informasjonen du velger å dele med oss vil være med å utgjøre datagrunnlaget for oppgaven vår.

Prosjektet vil publiseres i en mastergradsoppgave som blir ferdigstilt i mai 2022.

Forskningsspørsmålene knyttet til prosjektet er:

- Hvordan forstås bærekraft og begreper i bærekraftssfæren i en bedriftssammenheng?
- Hvordan opplever og/eller oppfatter gründere møtet med virkemiddelapparatet når det kommer til bærekraft?
- Hvilke verktøy tilbys gründere for å etablere bærekraftige forretningsmodeller?

Opplysningene som samles inn i løpet av mastergradsprosjektet vil ikke brukes til andre formål enn mastergradsoppgaven. Prosjektet er utført i tilknytning til Nord Universitet og Senter for Økologisk Økonomi ved Handelshøgskolen i Bodø.

Hvem er ansvarlig for mastergradsprosjektet? Prosjektansvarlige er Randi Lervik og Christopher Bjarmann, masterstudenter ved Nord Universitet. Behandlingsansvarlig er Are Severin Ingulfsvann (førsteamanuensis, Ph.d. ved Senter for økologisk økonomi/ Nord Universitet) hovedveileder for masteroppgaven.

Hvorfor får du spørsmål om å delta? Formålet med prosjektet er å svare på forskningsspørsmålene knyttet til måter gründere operasjonaliserer bærekraft som en del av sin forretningsmodell i Lofoten. I denne casen er det lokale næringsdrivende tilnærming til det grønne skiftet som står i fokus. Derfor blir et utvalg representanter fra det lokale næringslivet som har valgt en bærekraftig modell for sin virksomhet bedt om å delta i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta? Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Dette vil ta omtrent 45 - 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om aktørenes forståelser av bærekraftig utvikling, aktørenes motivasjoner for en slik drift, fremtidsvisjoner samt hvilke virkemidler aktørene har tatt i bruk for å bygge opp en bærekraftig bedrift. Intervjuene vil bli tatt opp med lydopptaker (mobiltelefon) og notater blir skrevet. Lydopptak tas med appen «Nettskjema-diktafon», og opptaket blir kryptert på mobilen før det blir sendt til Nettskjema, som anbefalt av Nord Universitet. Grunnet nåværende smittesituasjon vil den ene eller muligens begge masterstudenter være til stede på intervjuet via Teams, men det vil ikke bli gjort noe videoopptak av intervjuet.

Deltagelse er frivillig: Deltakelse i prosjektet er frivillig. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert med mindre annet er avtalt på forhånd. Dersom vi ønsker å ikke anonymisere, vil du bli kontaktet, og få tilsendt sitatene per e-post. Dersom du som deltaker ikke ønsker dette, vil dine sitat tas ut eller anonymiseres.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger: vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som er oppgitt i dette skrevet. Opplysningene vil behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Prosjektansvarlige og veilederen til prosjektet er de eneste som vil ha tilgang til opplysninger.
- Navnet ditt og institusjoner som du jobber for vil bli erstattet med en kode. Listen over navnene, kontaktinformasjon og respektive koder lagres separat fra resten av de innsamlede dataene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet? Forskningsprosjektet forventes å være avsluttet til 15.12.2022. Personlige data inkludert notater og digitale lydopptak fra intervjuene vil da slettes eller destrueres. All nødvendig informasjon tatt fra intervjuet anonymiseres i selve oppgaven med mindre annet er avtalt på forhånd med intervjueren.

Dine rettigheter: så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg? Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer? Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Are Severin Ingulfsvann – are.s.ingulfsvann@nord.no - 75 51 76 63 / Randi Lervik – lervikrandi@gmail.com – 91 67 47 90 / Christopher Bjarmann – christopher.bjarmann@gmail.com – 90 01 54 26
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen - personvernombud@nord.no - 74 02 27 50
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Are Severin Ingulfsvann
(veileder)

Randi Lervik
(masterstudent)

Christopher Bjarmann
(masterstudent)

----- **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Forretningsmodeller for bærekraftig utvikling» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at sitater fra møter kan publiseres i masteroppgaven (disse vil bli forelagt på epost)
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes – *hvis aktuelt*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest 15.12.2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide – utvalg 1

“Forretningsmodeller for bærekraftig utvikling”

Din/deres bedrift har tatt et valg om å drive bærekraftig, i den forbindelse:

1. Hva betyr bærekraft for deg/dere?
 - i. Kan du/dere beskrive det nærmere?
 - ii. Er det andre begreper eller uttrykk du/dere assosierer eller knytter til bærekraft?
 - iii. Når du/dere tok en avgjørelse om å at din bedrift skal drive på bærekraftige prinsipper.
 - iv. Hva ble du/dere inspirert av?
 - v. Hvordan var tilgang til informasjon da du/dere tok avgjørelsen om å satse på en bærekraftig måte å drive bedriften?

Om vi ser litt nærmere på din/ deres forretningsmodell:

(Kjernes spørsmålet i en forretningsmodell, formuleres gjerne som “hvordan skaper du verdier”)

Hva forstår du med begrepet “å skape verdier” ?

2. Hvordan vil du/dere beskrive din bedrifts forretningsmodell?
 - i. Hvordan tenker du/dere selv at dine/deres forestillinger om bærekraft kommer til uttrykk i din/deres daglige drift?

Bærekraft og virkemiddelapparatet

Du/dere har hatt dialog og brukt Innovasjon Norge.

1. Hvordan opplevde du/dere dialogen med Innovasjon Norge, når det kom til bærekraft?
2. Fikk du/dere konkrete råd om temaet? - Og hva gikk de ut på?

Innovasjon Norge fokuserer i sin kommunikasjon ut til gründere, på at det å jobbe med forretningsmodell er viktig, spesielt i oppstartsfasen.

3. Fikk du/dere tilbud om rådgivning eller kurs om forretningsmodeller? Og i så fall, hvordan ivaretok de bærekraftsperspektivet?
4. I hvor stor grad, opplevde du/dere at ditt/deres fokus på bærekraft hadde betydning for utfallet av det tilskuddet/støtten du/dere fikk?
5. Om du/dere fikk ønske, er det noe du/dere kunne tenke deg/dere annerledes i møte med Innovasjon Norge?
6. Hva tenker du/dere vil være nyttig for framtidige gründere som ønsker å satse på helhetlig bærekraftig forretningsdrift?



Trygge Barn og
Hemmingodden
Lodge – dette er
historien vår ❤️



Historien
begynner
5. august 2014!



Ett år med tid for
ettertanke og
refleksjon.

Hva ønsker vi to å gjøre
videre i livet?



I 11 år hadde Ellen jobbet med veiledning og oppfølging av barn og familier i kommunalt barnevern 🧑🧒🧑🧒



Drømte om å få bidra til at foreldre og andre kunne få å oppleve mestring sammen med barn – før problemene ble for store ❤️





Trygge barn



Ellen grunnla Trygge barn 1. august 2015

Nordea 



Trond jobbet som senior rådgiver i
Nordea i 19 år



Trond elsker å være i aktivitet på fritida, men drømte om å gjøre noe annet på dagtid.



Ville det være mulig å
skape et levebrød på
hjemstedet Ballstad?

Og samtidig ha et
GODT LIV? ❤️









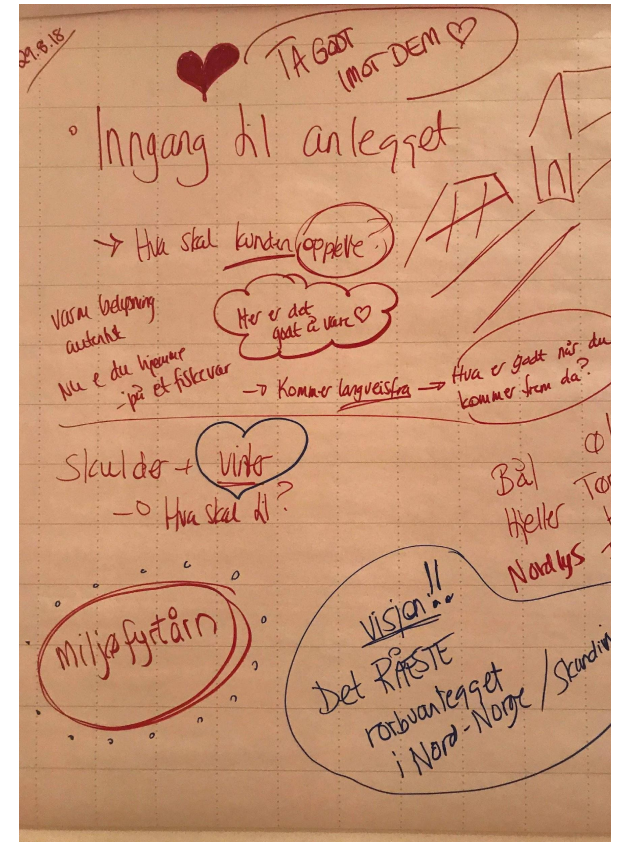
Hemmingodden Rorbuer i 2015



Ana fra London -
vår aller første ansatt i
driften på anlegget



Fysioterapeut Matias fra
Gratangen i Troms –
vår første driftsleder



Vi endret totalt fokus – fra regneark til verdier 🥰

Vi i Hemmingodden Lodge vil være:

RAUSE 

VARME 

EKTE 

NÆRE 

KUNNSKAPSRIKE



Suksess-faktorer for oss er når vi:

- Skaper gode, trygge og spennende arbeidsplasser – hvor folk trives!
- Har fornøyde gjester!
- Oppfyller bærekraftsmålene innenfor:
 - Sosial bærekraft
 - Grønn bærekraft
 - Økonomisk bærekraft
- Opplever støtte i lokalbefolkningen
- Gir lokal ungdom arbeidserfaring
- Bidrar til indre ro



Bjørg-Elin - vår første daglige leder ❤️





Lune, moderne og sjelfulle rorbuer



Stødige raske båter!



Velkommen
HEIM ❤️

Varmt vertskap
i havgapet



Du vil kjenne historie og håndverk, matglede og gjestfrihet, og se dine egne minner skapes.

Vi elsker å se smilene til gjester som kommer heim til Hemmingodden. For det er slik det føles.

Velkommen heim!



Storslått natur, spennende opplevelser og den gode, enkle roen.

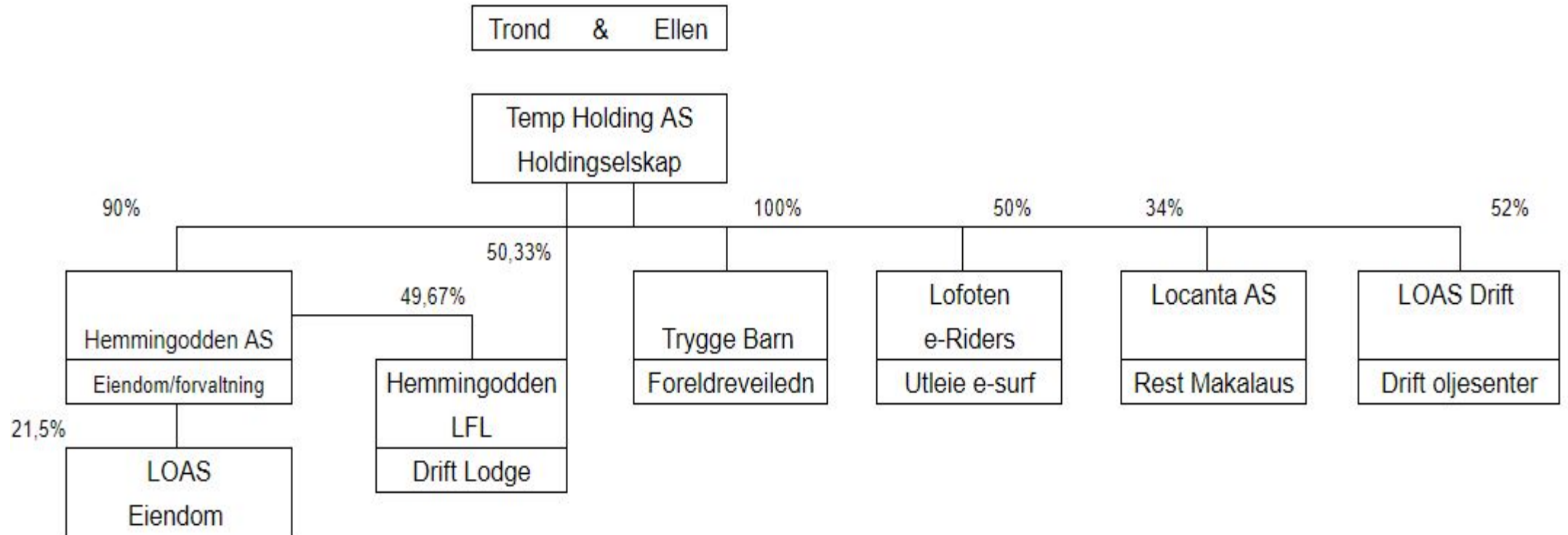
Hos oss vil du møte fortellinga om et levende fiskevær og føle Lofoten på kroppen.





Alf-Einar Gjertsen -
ny daglig leder fra 1.5.22

Organisasjonskart



Konsernbalanse ca 70 mill - EK ca 30 mill - forv omsetning 2022 konsern ca 25 mill - Res (forv) 2022 ca 3 mill

Organisasjon Hemmingodden Lodge

